



ACADEMIA MILITAR

Operações Psicológicas: O Problema da Avaliação de Eficácia

Autor: Aspirante de Artilharia Nelson Bugalho

Orientador: Major de Infantaria Paraquedista Rui Pais dos Santos

Mestrado Integrado em Ciências Militares

Especialidade de Artilharia

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, 3 de Maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

Operações Psicológicas: O Problema da Avaliação de Eficácia

Autor: Aspirante de Artilharia Nelson Bugalho

Orientador: Major de Infantaria Paraquedista Rui Pais dos Santos

Mestrado Integrado em Ciências Militares

Especialidade de Artilharia

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, 3 de Maio de 2017

“O inimigo bombardeia a nossa frente não só com salvas de artilharia, mas também com salvas de papel impresso. Para além das bombas destruírem o corpo, os panfletos são largados para destruir a alma”

Field Marshal Paul von Hindenburg
1847–1934

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, ao meu irmão, e à família,
pelo eterno apoio neste meu percurso.

AGRADECIMENTOS

Ao Major Pais dos Santos, meu orientador, por ter aceite o desafio de abraçar este tema comigo, demonstrando invariável disponibilidade e oferecendo todo o seu apoio desde, quando este trabalho, eram apenas duas páginas de projecto.

Ao Capitão Mesquita, que, sendo um dos maiores especialistas em Operações Psicológicas em Portugal, prontamente me concedeu uma entrevista, deixando o convívio que decorria para segundo plano.

Ao Coronel Barreiro Saramago, que ofereceu, sem hesitação, a sua ajuda em disponibilizar-me contactos que pudessem dar o seu contributo para este tema.

A todos os professores, militares e civis, a todos os formadores, a todos os instrutores, por me terem providenciado uma educação de excelência, pelos desafios académicos lançados, pela exigência física imposta, que me levam a acreditar, cada vez mais, que o impossível não passa de uma ilusão totalmente transcendível originada por pensamentos limitativos.

Aos meus camaradas, por todos os bons momentos partilhados dentro e fora desta instituição. Este trabalho, para além da ansiada conclusão do curso, representa também a nossa separação física. Que tal nunca seja sinónimo da nossa desunião.

Ao Miguel Diamantino, por oferecer ajuda sem que lhe a peçam, por dar o melhor de si sem que o exijam, por ser corajosamente grande nos momentos pequenos, e humildemente pequeno nos momentos grandes. És a mesma pessoa desde o primeiro dia em que nesta casa entraste. A tua alma é rara. A Guarda Nacional Republicana jamais trará a si tamanho valor humano. Ficaram aqui registadas estas palavras, para mais tarde poderem ver que não minto.

Ao meu grande amigo João Quintela, que me acompanhou em longas noites de trabalho e boa disposição, cada um na sua tese, em competições para ver quem escrevia mais e melhor. Caro amigo, sem ti seria bem mais difícil. Que o sucesso te acompanhe.

Por último, um agradecimento especial à Mafalda, pelos sorrisos que sistematicamente me despertou ao longo destes seis anos de percurso em que esteve invariavelmente presente, pela inspiração que me é como pessoa, pela força, pela preocupação, por ser, no fundo, quem é. A tua presença na minha vida transforma qualquer adversidade numa experiência bem mais agradável. É um privilégio conhecer-te, e outro ainda maior ter-te por perto. Desculpa se nunca o disse. Obrigado!

RESUMO

Os meios não-cinéticos têm conquistado a sua importância nos teatros de operações modernos. As Operações Psicológicas inserem-se nos meios não-cinéticos. O fenómeno abordado nesta investigação compreende a avaliação de eficácia das Operações Psicológicas, que, devido a um elevado número de razões, é de extrema dificuldade.

O objectivo geral deste trabalho é fornecer dividendos para mitigar o problema da avaliação de eficácia. O raciocínio utilizado para construir esta investigação foi o método indutivo, e a estratégia de investigação a qualitativa. Os meios de recolha de dados utilizados foram a entrevista e a análise documental.

O trabalho tem duas divisões principais. Numa primeira parte são identificados todos os problemas associados ao processo de avaliação de eficácia, e numa segunda parte são fornecidas as soluções para mitigar os mesmos.

Conclui-se que existem cinco grandes grupos de limitações: doutrinárias, estruturais, contextuais, operacionais, e relacionadas com as competências. As principais soluções identificadas passam por aprofundar a temática nos elementos de doutrina, dar aos analistas uma completa formação académica e científica, e pela utilização de ferramentas que permitam lidar com uma grande quantidade de dados.

Palavras-Chave: Operações Psicológicas, Avaliação de Eficácia, Operações de Informações, Psicologia.

ABSTRACT

Non-kinetic means have gained its importance in modern theaters of operations. Psychological Operations are inserted in the non-kinetic means. The phenomenon addressed in this investigation is concerned to the assessment of the effectiveness in Psychological Operations, which, due to a high number of reasons, is extremely difficult.

The overall objective of this paper is to provide contributions in solving the efficacy assessment problem. The method used to construct this research was the inductive method, and the research strategy was the qualitative strategy. The means of data collection used were the interview and document analysis.

This work is divided in two main parts. In the first part, all the problems associated with the efficacy assessment process are identified, and in the second part, solutions are provided to mitigate them.

We conclude that there are five major groups of limitations: doctrinal, structural, contextual, operational, and competence-related. The main solutions identified include deepening this subject in the elements of doctrine, giving analysts a whole academic and scientific training, and the use of tools that can handle large amounts of data.

Keywords: Psychological Operations, Assessment of Effectiveness, Information Operations, Psychology.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 A componente psicológica num conflito.	4
1.2 Operações Psicológicas: Evolução e conceito	8
1.3 Operações Psicológicas e a sua relação com outras operações.....	12
1.4 Conceito de Percepção, Atitude, e Comportamento	14
1.5 O ciclo das Operações Psicológicas.....	15
1.6 Os princípios das Operações Psicológicas	18
1.7 Estudos Efetuados	18
CAPÍTULO 2: AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA	20
2.1 A importância da Avaliação de Eficácia.....	20
2.2 Distinção entre Efeitos, Eficácia, e Medidas de Eficácia.	21
2.3 Meios de recolha de dados	22
2.4 O problema da Avaliação de Eficácia.....	23

CAPÍTULO 3: SOLUÇÕES APLICÁVEIS 29

3.1	Elaboração e condução de Medidas de Eficácia	29
3.2	Aplicações informáticas para tratamento de dados.....	31
3.2.1	ArcGIS	31
3.2.2	Web Ontology Language	32
3.3	Modificações à doutrina.....	32
3.4	No âmbito académico	33
3.5	Mudanças estruturais/orgânicas	34
3.6	Recolha de dados	35
3.7	Outros princípios e recomendações	36

CAPITULO 4: METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS..... 38

4.1	Tipo de Raciocínio.....	38
4.2	Estratégia de Investigação.....	39
4.3	Desenho de Pesquisa.....	41
4.4	Técnicas	41
4.5	Objectivos e Questão Central.....	42

CAPITULO 5: RESULTADOS/DISCUSSÃO DE RESULTADOS..... 44

5.1	Limitações de âmbito Doutrinário	44
5.2	Limitações de âmbito Estrutural	46
5.3	Limitações de âmbito Contextual	47
5.4	Limitações do âmbito das Competências.....	49
5.5	Limitações de âmbito Operacional	51

CONCLUSÕES 53

RECOMENDAÇÕES 57

BIBLIOGRAFIA 58

APÊNDICES.....	I
Apêndice A - Limitações de âmbito Doutrinário.....	II
Apêndice B - Limitações de âmbito Estrutural.....	III
Apêndice C - Limitações de âmbito Contextual.....	IV
Apêndice D - Limitações do âmbito das Competências	V
Apêndice E - Limitações de âmbito Operacional	VI
Apêndice E - Resumo da Entrevista: Capitão Mesquita.....	VII
ANEXOS	IX
Anexo A - Princípios das Operações Psicológicas	X

INDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Pirâmide de Beaufre adaptada	6
Figura n.º 2 – Ciclo das Operações Psicológicas.....	15
Figura n.º 3 – Iteração da estratégia de investigação qualitativa.....	40

INDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Vantagens e Desvantagens da Entrevista.....	41
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AA	Audiência Alvo
CCDR	Combatant Commander
CIMIC	Cooperação Civil-Militar
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
EM	Estado-Maior
EUA	Estados Unidos da América
HUMINT	Informações Humanas (<i>Human Intelligence</i>)
IA	Atividades de Influência (<i>Influence Activities</i>)
InfoOps	Operações de Informação (<i>Information Operations</i>)
IUM	Instituto Universitário Militar
MIS	<i>Military Information Support</i>
MISO	<i>Military Information Support Operations</i>
ModOpPsic	Módulo de Operações Psicológicas
MOE	Medida de Eficácia (<i>Measure of Effectiveness</i>)
MOP	Medida de Performance (<i>Measure de Performance</i>)
NATO	Organização do Tratado Atlântico Norte (<i>North Atlantic Treaty Organization</i>)
PSYOPS	Operações Psicológicas (<i>Psychological Operations</i>)
RAND	National Defense Research Institute
SIC	Sistema de Informação e Comunicação
TO	Teatro de Operações
TTP	Táticas, Técnicas e Procedimentos

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), intitula-se de **“Operações Psicológicas: O Problema da Avaliação de Eficácia”** e representa o findar do percurso académico na Academia Militar, no âmbito do ciclo de estudos relativo ao Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia.

O conflito é algo que sempre esteve presente na história da humanidade, e, de forma geral, *“esta pode ser contada através do estudo dos seus conflitos armados”* (Mesquita, 2014). Esta premissa requer a atenção máxima daqueles que participam activa ou passivamente no expoente máximo deste fenómeno bio-social – a guerra – pois, tal como referido por Abel Cabral Couto (1988), *“os inúmeros conflitos espalhados pelo mundo (inclusivamente na Europa), cada vez mais incontrolláveis, levam-nos a concluir a importância crescente de um melhor conhecimento dos conceitos e das razões, para que os futuros oficiais saibam melhor pensar a guerra, lutar contra a guerra, e fazer a guerra”*.

Não se pretendendo a pormenorização nesta fase introdutória, é fundamental clarificar o conceito de conflito, e várias são as teorias explicativas deste fenómeno, tais como a de Julien Freund¹, que explica o conflito como sendo *“um confronto intencional entre dois ou mais seres da mesma espécie, manifestando, um em relação ao outro, uma intenção hostil, em geral a propósito de um direito, e que para manterem, afirmarem ou restabelecerem esse direito procuram quebrar a resistência do outro, eventualmente pelo recurso à violência física, a qual pode tender, se necessário, ao aniquilamento físico”*, alternativamente, Lewis Coser² define conflito como um *“confronto em torno de valores e de reivindicações relativas a recursos, estatutos, direitos ou poder, em que cada um dos oponentes visa neutralizar, ou causar danos ou eliminar o seu adversário”*. Apesar de um conflito não ser uma guerra, toda a guerra tem no seu foco um conflito, e de forma generalista, podemos identificar nos conceitos supramencionados elementos que estão na origem de um conflito como sendo direitos, valores, posse de recursos, estatutos, e poder, que podemos generalizar como sendo *“vontades antagónicas”*, e em todos estes casos, se não se verificar a capitulação ou quebra de uma das partes, pode terminar em aniquilamento físico. É neste âmbito que as

¹ Citado em Couto, 1988, p. 100

² Citado em Couto, 1988, p. 100

Operações Psicológicas revelam o seu potencial, pois a quebra do adversário não tem de ser necessariamente a quebra física, podendo ser também a quebra mental. A motivação por detrás da escolha deste tema recai sobre a perspectiva pessoal de que os meios **não-cinéticos** são tanto ou mais eficazes que os meios **cinéticos** na resolução de um conflito a longo prazo ou mesmo em apoio de determinados objectivos político-estratégicos, sendo, também, uma forma de actuação que permite poupar vidas humanas sem comprometer o cumprimento da missão. Actualmente, e não diferente do passado, “*vivemos em conflitos, com conflitos, e entre conflitos*” tal como mencionado pelo Coronel **Nuno Lemos Pires (2016)**, e, como tal, devem ser feitos esforços no sentido de se desenvolver as capacidades subjacentes aos meios **não-cinéticos**, uma vez que, citando **Sun Tzu**, “*dominar o inimigo sem lutar é a excelência suprema*”, e, complementando esta perspectiva, devemos ter total consciência que “*na guerra a violência gera mais violência*” (**Mesquita, 2014**).

A problemática levantada prende-se com a dificuldade em avaliar uma Operação Psicológica face à sua eficácia. Muitos são os factores passíveis de influir na componente psicológica de determinada Audiência Alvo (AA), dado que “*toda a atividade desenvolvida por uma força militar numa zona de conflito gera um impacto psicológico, podendo este ser favorável, desfavorável, intencionado ou não intencionado*” (**National Defense Research Institute [RAND], 2012**), e este fenómeno leva a avaliações de eficácia imprecisas, tornando difícil melhorar um produto de forma a potenciar os seus efeitos ou simplesmente perceber se os recursos despendidos face aos resultados obtidos estão a ser remuneradores.

A avaliação de uma campanha de Operações Psicológicas “*deverá ser efectuada através de estudos quantitativos e qualitativos*” (**Mesquita, 2014**), e, neste âmbito, existe a contribuição de áreas do saber diversas, tais como o marketing, sociologia, psicologia, matemática, estatística, ou programação, que não são, de todo, especialidades militares. Desta conjuntura advêm as principais dificuldades relacionadas com a temática em questão.

O objectivo geral desta investigação consiste em **fornecer dividendos para mitigar o problema da avaliação de eficácia nas Operações Psicológicas**, tendo como objectivos específicos os seguintes:

-**Identificar** as principais lacunas/dificuldades/limitações na avaliação da eficácia das Operações Psicológicas;

-**Identificar** princípios/premissas/soluções que deverão ser tidos em conta no melhoramento do processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas.

-**Identificar** ferramentas ou métodos oriundos de outras ciências/áreas do saber que meçam alterações comportamentais ou percepções, passíveis de ser usados em apoio das Operações Psicológicas;

Pretende-se que as conclusões desta investigação possam servir de charneira à condução de novas investigações nesta área, fundadas numa abordagem mais experimental do que conceptual, de forma a validar os resultados obtidos e proceder à operacionalização dos mesmos.

A pergunta de partida que deverá nortear esta investigação é “**Como pode ser melhorado o processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas?**”.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O **primeiro capítulo** compreende o enquadramento teórico, abrangendo o conhecimento base subjacente a esta temática, nomeadamente a componente psicológica de um conflito e a evolução do conceito de Operações Psicológicas.

O **segundo capítulo** aborda especificamente a problemática da avaliação de eficácia das Operações Psicológicas, contemplando os conceitos que lhe são subjacentes, métodos de recolha de dados, e, essencialmente, todas as dificuldades relacionadas com este processo;

O **terceiro capítulo** contempla um acervo de soluções que visam mitigar os problemas identificados no segundo capítulo.

O **quarto capítulo** é dedicado à metodologia usada nesta investigação, explicando qual o raciocínio utilizado, a estratégia de investigação seguida, o desenho de pesquisa, e a técnicas de recolha de dados utilizadas.

Ao **quinto capítulo** refere-se à apresentação e discussão de resultados, onde os dados são correlacionados. Para os problemas identificados são propostas medidas correctivas que visam mitigar os mesmos.

Percorridos os cinco capítulos, o trabalho termina com as conclusões, onde é feito um resumo dos resultados obtidos e explicadas as principais dificuldades, propondo ainda novas investigações.

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Developing a robust DoD Psychological Operations (PSYOP) capacity to help counter violent extremist ideology and promote U.S. national security interests on a global basis is a strategic imperative. All Services, Combatant Commanders, and other key stakeholders have a valuable role and inherent responsibility to accelerate, advance, and use the Department’s Psychological Operations and related influence operations capabilities”

--Robert M. Gates
Secretário de Defesa dos EUA

1.1 A componente psicológica num conflito.

Tal como referido introdutoriamente, conflito é algo que tem estado sempre presente na história da humanidade, podendo quase considerar-se como uma componente integrada na natureza humana e um elemento permanente no âmbito das relações internacionais. Num conflito, o objectivo final será sempre a capitulação³ do adversário. **Abel Cabral Couto (1988)**, na sua obra intitulada de “Elementos de Estratégia”, refere que a capitulação pode ser obtida através de:

- Risco de um esmagamento físico, pela destruição ou ameaça de destruição dos seus meios materiais de reacção;
- Risco de uma asfixia económica, impedimento o adversário de manter os meios de reacção de que dispõe;
- Uma substituição do interlocutor, modificando a chefia do adversário num sentido favorável aos nossos pontos de vista;
- E/ou criando no adversário um estado psicológico de capitulação, pela deterioração das suas forças morais.

Podemos inferir então que, enquadrando as Operações Psicológicas (ou PSYOPS) neste último ponto que realça a componente psicológica, que estas são uma das quatro formas de solucionar um conflito. O autor refere ainda que *“embora a acção de esmagamento psicológico possa ser acompanhada e facilitada pelas acções que visam o esmagamento físico ou a asfixia económica, estas ultimas não são indispensáveis”*.

³ “Pela coacção procura-se levar o adversário a aceitar os nossos pontos de vista, isto é, a capitular” (Couto, 1988)

Completando o raciocínio, acrescenta ainda que “*é possível (pelo menos em teoria) obter a decisão exclusivamente atrás de uma acção psicológica adequada que consiga minar a moral do adversário*”. O autor desenvolve esta abordagem, explicando que “*A maior parte das guerras reais são guerras limitadas⁴, e nelas é sempre fundamental o elemento psicológico (...) A importância do elemento psicológico é ainda evidenciada pelo facto de que, desde sempre mas com especial acuidade hoje em dia, nem sempre é necessária, para se obter a capitulação, a aplicação ou emprego da força*” (Couto, 1988).

Para melhor compreendermos qual o papel da componente psicológica num conflito, devemos fazer um exercício de distanciamento de forma a observar os vários meios que podem ser instrumentalizados por um Estado em apoio da sua estratégia, e na consecução dos seus objectivos político-estratégicos. Apoiemo-nos na obra do General **André Beaufre**, intitulada de “Introdução à Estratégia”. Para **Beaufre (1965)**, “*estratégia é a arte da dialéctica das vontades, empregando a força para resolver o seu conflito*”. Explica ainda que a estratégia “*é a arte do emprego da força para atingir os objectivos fixados pela política*”, e que esta não é exclusiva da parte militar. Deste modo podemos evidenciar que o objecto da estratégia é a coacção, e a dialéctica de vontades (o conflito) o seu meio fundamental. Citando uma das mais recente definições de estratégia, o Coronel **Mendes Dias (2012)** conceptualiza-a como sendo “*a ciência/arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objectivos por si estabelecidos, que suscitem ou podem suscitar hostilidade de uma outra vontade/estrutura organizacional*”. Esta última definição deixa em evidência que quaisquer tipos de recursos (generalizados por Beaufre pelo termo “força”) podem ser instrumentalizados pela nação em apoio de objectivos político-estratégicos.

Ainda segundo **Beaufre (1965)**, havendo uma estratégia uma nos seus objectivos últimos, existem ainda várias estratégias especializadas, com formas de actuar dissemelhantes, mas que contribuem, cada uma individualmente, para a consecução do mesmo objectivo. Consoante a natureza dos meios e recursos instrumentalizáveis em apoio da estratégia de uma nação, o autor teoriza que é possível identificar “*uma verdadeira pirâmide de estratégias distintas e interdependentes, que se torna necessário definir com*

⁴ “Uma guerra reveste-se, para um beligerante, de um carácter limitado quando, deliberadamente:
- É confinada a uma área geográfica bem definida;
- Não se recorre a todos os sistemas de armas disponíveis;
- Se limita o emprego de sistemas de armas disponíveis a objectivos específicos”
(Couto, 1988)

clareza, para as combinar da melhor maneira num conjunto de acções que vise a mesma finalidade de conjunto”.

Esta pirâmide, adaptada por **Mendes Dias e Dias Sequeira (2015)** no livro “Estratégia – Fundamentos Teóricos – Vol.1”, pode ser representada da seguinte forma quanto às suas formas de coação:



Figura n.º 1 - Pirâmide de Beaufre adaptada (Fonte: Estratégia – Fundamentos Teóricos – Vol. 1)

No topo da “pirâmide de Beaufre” encontra-se representada a denominada de “estratégia total”, uma, contidora dos objectivos político-estratégicos, e que advém do contacto estreito com a política. Desta “estratégia total” derivam as denominadas de “estratégias gerais”, que são categorizadas segundo a natureza dos meios e recursos que podem ser instrumentalizados nas variadas formas de coação. Na base da pirâmide, encontram-se as “estratégias particulares”, que representam as formas de coacção específicas de cada “estratégia geral”.

Podemos identificar que uma das estratégias gerais faz uso da componente psicológica enquanto forma de coação. Ao nível das estratégias particulares que derivam da estratégia geral psicológica, tomemos atenção aos termos “propaganda” e “contrapropaganda”. Enquanto actividade e segundo a natureza do seu objectivo fundamental, o conceito de “Operações Psicológicas” nem sempre foi conhecido pelo termo apresentado. Ora, *“desde a origem das Operações Psicológicas que existe um histórico de desentendimentos e mudanças de nome, pois o governo e as forças armadas viram a necessidade de esconder as actividades que desenvolviam, mudando, para isso, os termos usados”*(**Bemis, 2011**), por sua vez, o termo “propaganda” começou a ser usado na primeira Guerra Mundial, tendo sido *“o primeiro termo a ser usado pelas pessoas de*

ambos os lados da guerra, significando qualquer forma de comunicação que influenciava o pensamento, sentimentos, e comportamentos de um determinado grupo” (Bemis, 2011). Após este ter sido mudado para “PSYWAR”, ambos continuaram a ser utilizados sem qualquer distinção (Bemis, 2011). A mais recente mudança do termo deu-se em 2011, uma vez que o termo “Operações Psicológicas” é percebido com uma conotação negativa, levando a que se tenha alterado doutrinariamente o termo para *Military Information Support Operations* (MISO). Porém, apesar de haver autores que diferenciam Operações Psicológicas de propaganda (associando este nome à difusão de desinformação), o termo é apenas um vestígio do histórico de mudanças da terminologia atribuída ao mesmo conceito⁵.

Continuando a caracterização da componente psicológica num conflito, as formas de coação psicológica têm ganho cada vez mais relevância. Apoiando esta linha de pensamento novamente em Couto (1988), o autor explica que a dimensão psicológica enquanto forma de coação “*é de todos os séculos*”. No entanto, “*o seu alcance e importância tem aumentado, em virtude dos progressos no campo das comunicações de massa e na psicologia*”. O autor elucida que estes meios “*permitem atingir profundamente grandes massas humanas e, através de uma adequada manipulação dos acontecimentos (ampliando-os, silenciando-os, ou deturpando-os), podem condicioná-las, de maneira a que a sua conduta passe a ser norteadas mais por «slogans» que por ideias criticamente elaboradas ou aceites*”. Descreve ainda que o recurso a técnicas fundadas na psicologia “*permite atingir o domínio da consciência, confundir o verdadeiro e o falso, minar motivações e o espírito de lealdade, tudo permitindo, não só desagregar a moral do adversário, mas, mais do que isso, «conquistar a alma» desse adversário*”. Ora, esta expressão utilizada pelo autor, “conquistar a alma”, remete-nos para as mais recentes correntes de pensamento respeitantes a situações de conflito, em que se realça a necessidade de “conquistar corações e mentes”, sendo esta:

⁵ “*A era da informação representou muitos desafios no que diz respeito à rotulagem das PSYOPS, que a aderência ao código de conduta e valores do exército simplesmente não poderiam ser superados. No início deste ano (2011), não havendo progressos na forma como as PSYOPS são percebidas, o Almirante Eric Olson, comandante do Comando de Operações Especiais dos Estados Unidos da América, decretou que o termo PSYOP iria ser substituído por Military Information Support Operations, ou MISO. Mas, a simples mudança de nome não consegue eliminar a associação de um significado pejorativo ao termo PSYOP, e os antecessores termos «propaganda» e «guerra psicológica»*”.
(<http://www.soc.mil/swcs/SWmag/archive/SW2401/SW2401TheFutureOfMISO.html>)

“(...)uma frase apelativa que corresponde a um dos princípios da teoria de contrainsurgência, a importância de captar corações e mentes da população local de forma a ganhar legitimidade perante as autoridades nacionais da população hospedeira, e «secar o oceano onde os insurgentes nadam». Esta linha de pensamento tem o seu principal fundamento no reconhecimento que, sem o apoio da população local, qualquer que seja o objectivo da campanha, este nunca será atingido”. (Egnell, 2010)

É importante realçar que a componente psicológica num conflito não se restringe única e exclusivamente a acções de Operações Psicológicas. O General **Almiro Canêlhas (1983)**, antigo CEME, explica que *“a estratégia psicológica exprime-se, em geral, através da propaganda, mas ela pode revestir-se de várias outras formas, chegando a confundir-se com as estratégias política, económica e militar. Por outras palavras, há acções de carácter político, económico e militar, que têm por objectivos a realização de uma certa estratégia psicológica”*.

Finalizando este tópico, **Canêlhas (1983)** explica que *“às vezes sucede, como veremos, que a estratégia psicológica actua em divergência com as outras estratégias, o que é grave e revela descoordenação e incoerência ao nível político-governamental”*. Apoiando esta premissa, em 2003 o Departamento de Defesa dos EUA, após a avaliação inicial das Operações Psicológicas no Afeganistão terem sido percepcionadas como *“fracas na sua generalidade”*, referindo que:

“é necessário melhorarmos as Operações Psicológicas. As forças militares têm de estar melhor preparadas para usar as Operações Psicológicas em apoio das operações militares, os temas, e as mensagens desenvolvidas numa campanha de Operações Psicológicas, pois estas devem ser consistentes com os objectivos da segurança nacional. No entanto, actualmente as nossas Operações Psicológicas são muitas vezes reactivas, e não muito organizadas de forma a maximizar o impacto” (RAND, 2012).

1.2 Operações Psicológicas: Evolução e conceito

Como já abordado anteriormente, o conceito de Operações Psicológicas tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, não tanto na sua descrição enquanto actividade, mas em especial na terminologia que o constitui. Olhando à sua evolução, vemos que, no entanto, as actividades desenvolvidas no âmbito das Operações Psicológicas têm acompanhado tanto a evolução da sociedade como os avanços no âmbito tecnológico e científico. Quanto à sua terminologia, o seguinte excerto faz uma breve descrição da sua evolução:

“Os Estados Unidos evoluíram lentamente a doutrina em vigor, denominada por «propaganda» na 1ª Guerra Mundial, «guerra psicológica» na 2ª Guerra Mundial, «comunicação internacional» durante o período da Guerra Fria (1947-60), e «operações psicológicas» na era da Coreia-Vietname”.(**The Art and Cience of Psychological Operations Vol. I, 1976, p. i).**

Repetindo a informação já supramencionada, o termo “Operações Psicológicas” foi substituído em 2011 por “Informações Militares para Apoio de Operações” (MISO). Há ainda autores que sugerem que o termo “Operações Psicológicas” pode ser substituído por “Comunicação Persuasiva”⁶.

As Operações Psicológicas, atendo à sua actividade, *“é uma das mais antigas armas no arsenal no arsenal do Homem” (Ed Rouse, em www.pywarrior.com).* O autor refere ainda que já **Sun Tzu** estava consciente do seu papel num conflito, sugerindo que *“criando a oportunidade, o inimigo iria render-se a um comandante superior mesmo antes do conflito. Para ser percebido como comandante superior, Operações Psicológicas devem ser coordenadas e incluídas no plano inicial e implementadas antes do conflito. Mesmo se as hostilidades começarem, as Operações Psicológicas, quando planeadas correctamente, podem terminar o conflito bem mais cedo que o expectável”.* O autor acrescenta ainda que as *“Operações Psicológicas são um multiplicador de força, e uma ferramenta para poupar recursos”.*

O segundo volume da obra **“The art and Science of Psychological Operations: Case Studies of Military Application” (1976)**, explica que *“a ciência das teorias da comunicação é relativamente nova (...) a maioria das figuras desta área apenas ganharam visibilidade nas últimas duas décadas”.* É referido de seguida que *“foi especialmente na última década e meia, que, no contexto das ciências da comunicação, as Operações Psicológicas se fundaram nos seus estudos”.* Podemos então inferir que, subtraindo quinze anos à data da publicação, que a partir da década de 1960 as Operações Psicológicas passaram a ter uma base científica, apoiada nas ciências da comunicação. Atendendo ainda a esta mesma obra, as Operações Psicológicas, quanto à sua função ou propósito, são apresentadas como *“o uso da comunicação para influenciar comportamentos”.* É salientado ainda que a componente psicológica é um *“aspecto evidente para a política e programas de segurança nacional”*, sendo que as Operações Psicológicas *“respondem a*

⁶ “Talvez podemos considerar o termo «comunicação persuasiva» de igual significado que «operações psicológicas» (Goldstein & Findley, 1996).

este aspecto do esforço de segurança nacional, sendo estas designadas para levar os outros a agir de forma favorável à consecução dos nossos objectivos”.

Avançando para 1989, a publicação conjunta referente às Operações Psicológicas, define-as como sendo *“actividades psicológicas em paz e guerra que normalmente têm por objectivo obter o suporte e cooperação de países amigos e neutros e reduzir a vontade e a capacidade de países hostis ou potencialmente hostis fazerem a guerra”*(**JP 1-02, 1989**), referindo a capacidade estratégica das Operações Psicológicas. A revista profissional militar **Joint Force Quarterly (1995)** dedica um capítulo às Operações Psicológicas, descrevendo-as como *“instrumento multifacetado de poder nacional e influência que pode deter ou dissuadir potenciais adversários e atingir diversas audiências fora do país em apoio dos objectivos nacionais”*. É ainda referido que *“As Operações Psicológicas são mais importantes que nunca. São um instrumento de tempo de paz e tempo de guerra”*, e, completando, que são uma ferramenta de *“baixo custo e elevado impacto”*. Datada de 1996, a obra *“Psychological Operations: Principles and Case Studies”*, explica que o principal propósito das Operações Psicológicas é *“persuadir audiências estrangeiras a modificar ou fortalecer atitudes e comportamentos de maneira favorável a um ou mais objectivos de segurança nacional”*(**Goldstein e Findley, 1996**). Suplementarmente, as Operações Psicológicas *“podem ainda desenvolver actividades de contra-propaganda que afectam negativamente a consecução dos objectivos estabelecidos”* (**Goldstein e Findley, 1996**). É acrescentado ainda que *“o propósito primário das Operações Psicológicas é poupar vidas amigas e inimigas”* (**Goldstein e Findley, 1996**).

O Major **Ed Rouse**⁷, na sua página dedicada à temática, explica, de forma redutiva, que, atendendo à sua actividade, as *“Operações Psicológicas são simplesmente conhecer tudo sobre o inimigo, desde as suas crenças, desejos, aversões, os seus fortes, e as suas fraquezas e vulnerabilidades, e, quando se descobrir o que motiva a audiência em questão, encontramos-nos prontos a começar as Operações Psicológicas”*. O autor continua a sua descrição, dando a analogia de que *“a guerra psicológica é como uma guerra travada ao nível da mente, em que as armas principais são a visão e a audição”*.

Transitando para definições contidas em publicações doutrinárias mais recentes, segundo o documento produzido em comité militar da NATO as Operações Psicológicas são *“actividades psicológicas planeadas usando métodos de comunicação e outros meios direccionados a audiências previamente aprovadas, de modo a influenciar percepções,*

⁷ Especialista na área das Operações Psicológicas, desenvolveu uma página na Internet de elevado reconhecimento no mundo das Operações Psicológicas. Pode ser acedida em www.psywarrior.com

atitudes, e comportamentos, afectando a concretização de objectivos políticos e militares” (MC 402/1, 2003). A doutrina Norte-Americana referente ao mesmo ano define Operações Psicológicas como *“actividades planeadas para transmitir informação e indicadores seleccionados para determinada audiência-alvo, de forma a influenciar as suas emoções, motivações, raciocínio objectivo⁸, e, em última instância, o comportamento de governos, organizações, grupos, e indivíduos estrangeiros”* (FM-05.301, 2003). A publicação doutrinária Norte-Americana referente ao ano de 2005, não abordando o seu conceito, define que a missão das Operações Psicológicas é *“influenciar o comportamento de audiências-alvo estrangeiras em prol dos objectivos nacionais”* (FM 3-05.30, 2005). Já após a alteração doutrinária do termo para MISO, a publicação conjunta JP 3-13.2 (2010) define o seu conceito (de forma bastante semelhante ao FM-05-301) como *“operações planeadas de forma a transmitir informação e indicadores seleccionados a audiências estrangeiras, orientadas a influenciar as suas emoções, motivos, raciocínio objectivo, e, em última instância, o comportamento de governos, organizações, grupos, e indivíduos estrangeiros, de uma forma que seja favorável à consecução dos objectivos de quem as desenvolve”* (JP 3-13.2, 2010). Define ainda que o propósito destas actividades é *“estabelecer ou reforçar as percepções em relação ao poder militar, político, e económico. Durante um conflito, as MISO, enquanto multiplicador de força, têm a capacidade de degradar o potencial relativo de combate do inimigo, reduzir a interferência civil, minimizar danos colaterais, e maximizar o apoio da população local para as operações”* (JP 3-13.2, 2010). A mais recente doutrina NATO, referente ao ano de 2014, define as Operações Psicológicas (no âmbito NATO) como sendo *“actividades psicológicas planeadas usando métodos de comunicação e outros meios direccionados a audiências previamente aprovadas, de modo a influenciar percepções, atitudes, e comportamentos, afectando a concretização de objectivos políticos e militares”* (AJP-3-10.1, 2014).

Terminando este tópico fazendo referência à definição portuguesa em vigor, segundo o PDE 3-00 (2012), as Operações Psicológicas estão integradas nas “actividades de informações e influência” e sua definição é dada como sendo *“operações que enviam a informação seleccionada e indicadores para audiências alvo para influenciar as suas emoções, motivações, pensamentos e em último caso os comportamentos de governos, organizações, grupos e indivíduos estrangeiros”*. Por sua vez, o manual escolar do

⁸ Tradução direta de “objective reasoning”.

Instituto Universitário Militar (IUM) subjacente às Operações Psicológicas, apresenta a definição como sendo “*actividades psicológicas planeadas, que utilizam métodos de comunicação e outros meios, dirigidas a audiências alvo aprovadas, destinadas a influenciar as suas percepções, atitudes e comportamentos, que contribuam para a realização de objectivos políticos e militares*” (ME 20-04-05, 2009). Verificamos que esta definição é idêntica à definição NATO.

Podemos então concluir que, no geral, o conceito de Operações Psicológicas pouco foi alterado ao longo da última década, modificando-se apenas alguns detalhes, mas conservando sempre os mesmos termos chave e o significado geral.

Uma vez que Portugal não tem doutrina no âmbito das Operações Psicológicas, tendo apenas sido aprovado em 6 de Novembro de 2015 o quadro orgânico para o Módulo de Operações Psicológicas (ModOpPsic), sediado no Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), a doutrina utilizada para construir subsequentes tópicos será a doutrina NATO em vigor (a AJP-3-10.1), ou a mais recente publicação relevante para os tópicos abordados.

1.3 Operações Psicológicas e a sua relação com outras operações

Segundo **Bloom (1998)** face às operações militares clássicas, as Operações Psicológicas oferecem algumas vantagens, tais como:

- Serem menos dispendiosas;
- Terem a capacidade de atingir um elevado número de objectivos;
- A população estar cada vez menos favorável ao uso da força letal;
- A origem dos actuais problemas de segurança mundial possuir uma forte componente psicológica, o que leva a que as Operações Psicológicas detenham uma capacidade superior relativamente a demonstrações de força;
- Poderem ser usadas sem que a AA se aperceba.

Inserindo-se as Operações Psicológicas num tipo de operações não-cinéticas, o Major **Walter E. Richter (2007)** faz a distinção relativamente às operações cinéticas:

“As operações cinéticas envolvem a aplicação da força para atingir um efeito direto, tais como a artilharia, infantaria, aviação, operações ofensivas e defensivas com recurso a meios blindados. As operações não-cinéticas são operações que procuram a influência de determinada audiência-alvo através de meios electrónicos, imprensa ou guerra electrónica. É importante referir que muitas operações não se podem

encaixar inteiramente numa destas categorias. Como por exemplo, uma patrulha de segurança pode ter a capacidade de aplicar a força (uma operação cinética), mas com o tempo, se consistentemente aplicada, vai conquistar o respeito da população local, tornando a sua presença em efeitos não-cinéticos”. (Ritcher, 2007, p. 2)

Martins (2003) explica a relação das Operações Psicológicas com outras operações, referindo que *“a eficácia das linhas das actividades de Operações Psicológicas pode ser incrementada se estas apoiarem e forem apoiadas pelas outras linhas de actividades de operações, particularmente das do domínio das Operações de Informações (InfoOps)”*. O autor sucinta estas relações:

- **Operações de Informações** – Para a NATO são todas as acções levadas a cabo para influenciarem o processo de decisão, e os decisores das forças adversárias, afectando para isso o seu processo de informações, os Sistemas de Comando e Controlo e os Sistemas de Informação e Comunicações. Efectua o inverso em relação às acções conduzidas pelo inimigo, protegendo os nossos Sistemas de Informação e Decisão. Estes decisores podem e devem ser a AA prioritária para as Operações Psicológicas devido à importância remuneradora que encerra, quer como alvos directos quer como alvos indirectos, procurando neste caso colocar a população ou forças militares contra si. O conteúdo dos produtos de Operações Psicológicas deve ser estritamente coordenado com todas as actividades de informação (**Martins, 2003**);
- **Protecção da Informação** – O Estado-Maior das Operações Psicológicas deve prestar todo o apoio à protecção das Informações e Sistemas de Informação amigas através da análise das actividades psicológicas do inimigo e colaborar na selecção das modalidades de acção (**Martins, 2003**);
- **CIMIC** – As Operações Psicológicas e a CIMIC devem apoiar-se mutuamente através da troca de informações quer para a elaboração de planos e programas, quer para aferir o impacto das operações. As acções CIMIC podem reverter em favor das actividades de Operações Psicológicas, assim como as Operações Psicológicas podem usar as operações CIMIC, como por exemplo, para reforçar as suas mensagens (**Martins, 2003**);
- **Relações Públicas** – Para a NATO, existe um ponto comum e importante entre as Operações Psicológicas e as Relações Públicas: ambas assentam na verdade e na credibilidade. As Relações Públicas diferem das Operações Psicológicas pela

utilização dos *media*, utilizando meios civis não controlados, enquanto as Operações Psicológicas utilizam meios controlados pelas próprias forças. A todos os níveis é necessário garantir que os temas e as mensagens difundidas quer pelas Operações Psicológicas, quer pela CIMIC, quer pela Informação Pública, sejam coerentes umas com as outras, garantindo não só a integridade dos propósitos mas, fundamentalmente, a credibilidade das operações e da aliança (Martins, 2003).

Quanto à sua relação com as operações militares, as Operações Psicológicas *“podem ser utilizadas em tempo de paz, crise, ou guerra”*, possuindo ainda a capacidade de *“apoiar todo o espectro de operações militares, e devem ser sempre empregues em apoio à consecução dos objectivos estabelecidos por estas”*. Fundamentalmente, a forma de actuação das Operações Psicológicas é *“modelar comportamentos com a finalidade de facilitar a consecução dos objectivos estabelecidos para as operações militares”* (Martins, 2003).

1.4 Conceito de Percepção, Atitude, e Comportamento

Ao longo desta dissertação a utilização dos termos “percepção”, “atitude” e “comportamento” será frequente, visto constituírem-se o objecto fundamental das Operações Psicológicas, sendo por isso importante explicar os seus conceitos, e como se relacionam entre si.

O conceito de percepção pode ser definido como *“o processo pelo qual sensações são interpretadas, muitas vezes baseadas em experiencias passadas e a própria compreensão e conhecimento acerca do mundo, de forma a que se transformem em experiencias com significado”* (Wilkinson, 1997). Complementando, podemos inferir que as sensações (enquanto estímulos captados por qualquer um dos sentidos) *“são a primeira etapa na recolha de informação exterior ao sujeito”* (Sims, 1995). Por sua vez, Ballone (2003), explica a percepção como sendo *“o acto pelo qual tomamos conhecimento do mundo exterior, através da apreensão de uma situação objectiva baseada em sensações exteriores, acompanhada de representações e de juízos”* (Ballone, 2003 citado em Martins, 2003, p. 5).

O conceito de **atitude** pode ser definido como *“as componentes cognitivas, afectivas e comportamentais, que implicam uma disposição para a acção”* (Serrano, 2003). Por sua vez Gade (1980) explica-o como sendo uma *“predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objecto, ou aspecto, de forma favorável ou desfavorável”* (Gade, 1980 citado em Serrano, 2003).

Para as Operações Psicológicas, **comportamento** é “*um padrão observável de acções na audiência alvo*” (TR-HFM-160, 2011). Porém, apesar de existir uma conexão entre atitudes e comportamentos, as atitudes não são predictores dos mesmos, tendo havido “*estudos demonstrativos de que as atitudes são apenas fracos predictores comportamentais*” (TR-HFM-160, 2011), daí o objectivo final das Operações Psicológicas ser sempre a modificação de determinado comportamento e nunca apenas a modificação de atitudes. Contudo, é sempre a mudança na atitude que provoca uma mudança comportamental genuína, podendo haver, também, uma alteração comportamental resultante de um estímulo coercivo, mas que, quando retirado tal estímulo, o comportamento retoma os padrões iniciais.

1.5 O ciclo das Operações Psicológicas

Sendo a problemática abordada a avaliação da eficácia das Operações Psicológicas, torna-se pertinente identificar qual o momento em que esta se insere no decorrer do seu ciclo. Este ciclo, esquematizado na figura em baixo, é faseado em sete etapas. Iremos discriminar sucintamente cada uma delas.

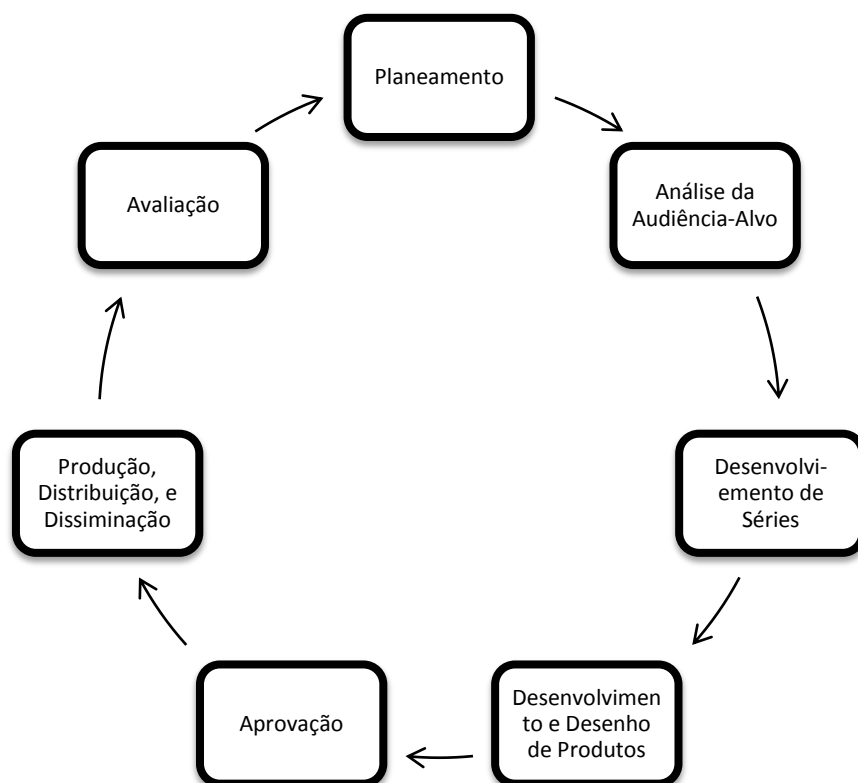


Figura n.º 2 – Ciclo das Operações Psicológicas (Fonte: adaptado do JP 3-13.2)

Com base na doutrina Norte-Americana para operações conjuntas no âmbito das Operações Psicológicas, a **JP 3-13.2**, a primeira etapa corresponde ao **planeamento**. É durante esta etapa que se define qual o programa⁹ de Operações Psicológicas. Algumas das actividades contempladas são: Definição dos objectivos das Operações Psicológicas; Temas¹⁰ a utilizar e a evitar; Listar as potenciais AA; Financiar os recursos necessários para produção, disseminação e distribuição; Definir quais as Medidas de Eficácia¹¹ (MOE) (**JP 3-13.2, 2010**).

A segunda fase corresponde à **análise da AA**. É durante esta fase que grupos e indivíduos são cuidadosamente examinados a respeito da possibilidade de serem influenciados, para que se escolham os métodos e meios mais eficazes para atingir os efeitos psicológicos propostos. É de salientar que esta análise é constante durante toda a operação, não se confinando a esta fase, actualizando a informação à medida que novos dados surgem, o ambiente muda, ou a necessidade de seleccionar novas AA emergja (**JP 3-13.2, 2010**).

A terceira fase é o **desenvolvimento de séries**¹². Com base na informação obtida acerca da AA são estudados produtos e planeadas acções, fazendo uso dos meios *media* mais apropriados, e desenvolve-se um plano de execução. Cada série foca-se num único objectivo e numa única AA. As séries são estudadas em relação à sua duração, adequação, potencial para afectar a AA pretendida, aos recursos necessários para a sua execução, e quanto á eficácia dos argumentos persuasivos ou técnicas para influenciar uma mudança comportamental (**JP 3-13.2, 2010**).

A quarta fase, **desenvolvimento e desenho de produtos**, subjaz a criação de protótipos de produtos a utilizar nas séries. Há três categorias de produtos, podendo estes ser visuais, auditivos, ou audiovisuais. Durante esta fase “*a tarefa chave é avaliar a compreensão e aceitação da AA acerca dos argumentos utilizados no produto*”. O pré-

⁹ “todas as ações, produtos, e mensagens devem gerar um efeito psicológico que esteja em concordância, completamente, ou apoie os parâmetros descritos pelo programa”. Podemos de forma simplificada definir um programa como sendo as linhas orientadoras ou o objectivo para que as actividades no âmbito das Operações Psicológicas devem convergir.

¹⁰ O assunto, tópico, ou linha de persuasão utilizada para atingir determinado efeito psicológico (RAND, 2012)

¹¹ Do termo americano *Mesures of Effectiveness*. É definido como “uma medida de eficácia é um critério utilizado para medir os efeitos produzidos por determinada acção. O foco das medidas de eficácia está nos resultados ou na consequência das ações, que representam uma referência para a determinação do sucesso da operação” (PDE 3-00)

¹² Uma série consiste em todos os produtos e acções construídas para gerar uma determinada alteração comportamental, numa determinada AA (FM 3-05.301).

teste dos produtos ajuda ainda a estabelecer uma base para o pós-teste de toda a série após a sua disseminação (**JP 3-13.2, 2010**).

A quinta fase corresponde à “**aprovação**”. Durante esta fase “*as séries são submetidas a uma revisão formal interna pelo pessoal das Informações de Apoio Militar (MIS¹³)*”. O comandante da unidade MIS ao encargo da produção das séries é o primeiro responsável pela aprovação das mesmas, seguindo uma cadeia de aprovação pelos escalões superiores. A aprovação final reside no Comandante de Combate (CCDR¹⁴), no Comandante da Força Conjunta (JFC), no Comandante da Força Tarefa Conjunta, ou nos comandantes de unidades de manobra para, oportunamente, auxiliar na aprovação e subsequente execução das séries (**JP 3-13.2, 2010**).

A penúltima fase é a **produção, distribuição, e disseminação**. Usando meios orgânicos ou meios fornecidos pelo escalão superior, ou ainda utilizando meios e recursos controlados no teatro de operações, é feita a produção dos produtos. Após completa a produção, os produtos são transferidos para as unidades que se irão encarregar a sua disseminação. Por sua vez, a disseminação para as AA é feita através dos meios previamente definidos, como por exemplo rádio, emissão televisiva, Internet, panfletos, uso de megafones, ou ainda comunicações planeadas cara-a-cara com a população local.

A sétima e última fase, subjacente ao objecto de estudo desta investigação, é a **avaliação**. Esta fase consiste na avaliação dos efeitos psicológicos gerados pelos produtos, baseando-se para isso em Indicadores de Impacto¹⁵. Os critérios de avaliação foram estabelecidos na primeira fase e refinados na segunda fase. Os critérios de avaliação suportam as MOE definidas pelo comandante e são utilizadas para determinar a eficácia de uma operação perante os objectivos pretendidos em relação à AA. A avaliação da eficácia é realizada de forma contínua e permanente (**JP 3-13.2, 2010**). Complementando com a doutrina NATO, “*durante esta fase, é continuamente acompanhada a execução de todas as actividades das Operações Psicológicas, e feita a avaliação do progresso operacional. Resultante da avaliação das Operações Psicológicas poderá ainda surgir dividendos para as informações como um todo e contribuir a revisão do plano de operações*” (**AJP 3-10.1, 2014**). A avaliação das Operações Psicológicas será uma temática a abordar com maior detalhe no próximo capítulo.

¹³ Tradução de *Military Information Support*.

¹⁴ Tradução do termo *Combatant Commander (CCDR)* – “Comandante na chefia de um Comando Combatente unificado (tradução de *Combatant Command*) ou outro Comando Combatente especificamente estabelecido pelo Presidente” (JP 1-02). O posto de um Comandante Combatente é General.

¹⁵ Definido no subcapítulo 2.2.

1.6 Os princípios das Operações Psicológicas

Tendo em conta que as Operações Psicológicas são “*operações complexas, tanto na sua preparação como na sua execução e perigosas, visto serem susceptíveis, quando mal conduzidas, de provocar resultados contrários aos pretendidos ou de oferecer ao inimigo/adversário triunfos valiosos para contrariar esses resultados*”(ME 20-04-05, 2009) criaram-se, por isso, princípios que devem ser tidos em conta na condução das mesmas.

Com base na publicação doutrinária NATO AJP 3-10.1 é de seguida apresentado o único princípio considerado relevante para o objectivo desta investigação. A totalidade destes princípios pode, no entanto, ser consultada no anexo A.

O **princípio da avaliação** explica que:

“O impacto das actividades de Operações Psicológicas deve ser continuamente avaliado de forma a determinar que efeitos, sejam estes intencionados ou não intencionados, foram gerados na audiência-alvo. Antes de qualquer intervenção deve ser conhecida qual a «linha base», representante dos padrões normais de percepções, atitudes e comportamentos da audiência-alvo. Esta avaliação vai permitir obter informações acerca da necessidade de ajustes nas actividades de Operações Psicológicas e ainda aquilatar o progresso geral da campanha”. (AJP 3-10.1, 2014, p. 1-3)

1.7 Estudos Efetuados

No âmbito da Academia Militar foram, desenvolvidos quatro trabalhos de investigação subordinados ao tema das Operações Psicológicas.

Rocha (2008) averigua-se a orientação da missão das unidades de Operações Psicológicas era a mais adequada para apoiar a manobra da coligação na Operação *Enduring Freedom* e da *International Security Assistance Force*, no território do Afeganistão.

Domingues (2011) descreve como foram efectuadas as Operações Psicológicas na guerra do ultramar, no período compreendido entre 1961 e 1974.

Raínho (2012) explica qual foi o contributo das Operações Psicológicas para o esforço das operações no Afeganistão.

Camacho (2016) estuda a importância das Operações Psicológicas nas operações de estabilização, usando como caso de estudo as operações que decorreram no Afeganistão

Sendo o foco de estudo, em todos estes trabalhos, as Operações Psicológicas, apenas alguns destes fazem referência às suas limitações, **não sendo, em ponto algum, sugeridas propostas de melhoramento ou soluções para mitigar as mesmas.**

CAPÍTULO 2

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA

“PSYOP teams must understand that the collection of data for analysis is at least as important as the conduct of operations.”

--Mervyn E. Roberts
Sargento 1ª Classe (EUA)

Este capítulo visa a exposição dos principais problemas identificados no âmbito da avaliação da eficácia das Operações Psicológicas. Primeiramente será sublinhada a importância e pertinência deste aspecto, seguido da clarificação dos conceitos associados, e terminando com identificação das dificuldades experienciadas ou apontadas por diversos autores ou entidades que abordaram, de forma tangencial ou mais pormenorizada, a temática em questão.

2.1 A importância da Avaliação de Eficácia

Como já abordado anteriormente, a avaliação da eficácia nas Operações Psicológicas é, não só uma parte integrante do seu ciclo, como ainda uma componente de elevada criticidade. *“Medir a eficácia de uma intervenção militar (ou, de facto, qualquer outra forma de operação baseada em efeitos) representa uma capacidade crítica e um desafio chave” (TR-HFM-160, 2011).* No caso das Operações Psicológicas, *“com os seus elementos «sensíveis» tais como percepções, atitudes, pensamentos, sentimentos e comportamentos, é necessário o desenvolvimento significativo e/ou adaptação de metodologias e perícias” (TR-HFM-160, 2011)* a sua importância reside no facto de que, entre outras razões, sem esta avaliação *“é muito difícil determinar se a audiência alvo foi correctamente avaliada ou se a mensagem necessita de ser ajustada no decorrer da operação” (Howard, 2009).* Não devemos esquecer que os relatórios das lições aprendidas referentes a uma variedade de operações recentes *“estão repletos de histórias de produtos de Operações Psicológicas que não tiveram qualquer efeito, efeito marginal, ou que causaram o efeito oposto ao intencionado, resultante do fraco estudo sobre a audiência alvo” (Purcell).* Como tal, a avaliação de eficácia reveste-se de especial importância, pois só assim se poderão desenvolver produtos e campanhas mais eficazes no futuro, assim como *“providenciar os órgãos decisores com informação acerca das actividades que*

devem continuar a ser financiadas, e quais devem ser abandonadas ou reajustadas” (Howard, 2009).

2.2 Distinção entre Efeitos, Eficácia, e Medidas de Eficácia.

Uma vez que o objecto de estudo desta investigação é a avaliação de eficácia das Operações Psicológicas, devemos clarificar o conceito dos termos que lhe são subjacentes. Inerente ao conceito de MOE está o conceito de Eficácia, que por sua vez intrinsecamente contém o conceito de Efeitos.

Estes conceitos são definidos no **TR-HFM-160** como:

- **Efeito** – qualquer mudança que tenha ocorrido, podendo ser atitudinal, comportamental, ou material. Um efeito pode ser intencionado ou não intencionado, esperado ou inesperado, relacionado com o objectivo ou não. Os efeitos a ter em conta deverão ser aqueles que ocorreram após as nossas actividades (**TR-HFM-160, 2011**).
- **Eficácia** – refere-se especificamente às nossas acções e o quanto estas conseguiram gerar o efeito intencionado. Os efeitos causados, por si só, não predizem o quão eficaz uma operação foi. Apenas compreendendo quais os efeitos provocados pela nossa acção é possível conhecer a eficácia da mesma. A eficácia é avaliada através de MOE (**TR-HFM-160, 2011**).
- **Medida de Eficácia** - é um critério utilizado para medir os efeitos produzidos por determinada acção. O foco das MOE está nos resultados ou na consequência das acções, que representam uma referência para a determinação do sucesso da operação (**PDE 3-00, 2012**). Utilizando outras palavras, uma MOE *“é a medição da extensão sob a qual o efeito desejado foi alcançado como resultante da nossa acção”* (**TR-HFM-160, 2011**).

Relacionado, podemos ainda incluir o conceito de **Indicador de Impacto**. Este pode ser definido por *“algo que possa ser medido em relação a determinado efeito. É um indicador cuja variação é desejada”* (**TR-HFM-160, 2011**). Um Indicador de Impacto representa um facto observável, expectável, resultante das actividades por nós desenvolvidas. Os Indicadores de Impacto influem directamente nas MOE.

2.3 Meios de recolha de dados

Abordado no documento NATO, o **TR-HFM-160** contempla variadas formas para recolha de dados, cada uma com vantagens e desvantagens associadas. Os dados são posteriormente tratados de forma a avaliar a eficácia da operação, baseando-se para tal em *“princípios das ciências sociais, e com foco no ambiente operacional militar”* (**TR-HFM-160, 2011**). Os métodos de recolha de dados considerados pelo estudo como os mais relevantes para o ambiente operacional são de seguida listados:

- **Encontros cara-a-cara** – Encontros interpessoais com um sujeito ou grupos de interesse, de forma planeada ou expedida.
- **Entrevista (individual)** – Entrevistas que envolvem questões subjectivas ou objectivas, cuja finalidade é obter conhecimento profundo acerca de determinadas opiniões, comportamentos e perspectivas. As entrevistas são tipicamente conduzidas de forma formal, seja cara-a-cara ou por telefone. É o carácter formal que distingue este método de um encontro cara-a-cara.
- **Grupo-Alvo**¹⁶ – Um grupo contendo representantes da população de interesse (a AA), reunido para se obter percepções, opiniões, sugestões, ideias, ou recomendações para formas de actuação. As respostas e discussões geradas são estudadas para determinar as opiniões, comportamentos ou percepções expectáveis da AA.
- **Questionário** – Este método inclui questionários, votações, ou inquéritos. Podem ser distribuídos (tanto pessoalmente como lançados por vector aéreo) ou tornados disponíveis, como por exemplo através da internet, para a população completar.
- **Contagem** – Registo ou contagem de determinados eventos, objectos, ou pessoas indicativas de um efeito, quer este seja directo ou indirecto. Alguns indicadores podem ser obtidos por métodos de contagem electrónicos, como por exemplo a monitorização do volume de chamadas telefónicas.
- **Observação Participante** – Uma forma de investigação qualitativa em que o investigador participa activamente ou está inserido no ambiente de interesse. Por vezes o investigador pode ser identificado como tal, por outras, o investigador pode tentar dissimular-se na população de forma a não influenciar o comportamento da mesma enquanto faz a sua observação.

¹⁶ Do termo em inglês “focus group”

- **Requisito de Informação** – Uma pesquisa ou um processo de recolha de informação actualizada proveniente do próprio sistema de informações ou de outras variadas fontes, abertas ou restritas, em tempo oportuno.
- **Monitorização de Media** – Análise organizada, agrupada e filtrada de conteúdos provenientes de fontes *Media*, como a televisão, a imprensa, ou rádio.
- **Revisão de Literatura** – Uma extensa pesquisa de informação credível e relevante em publicações, acerca de determinado tópico de interesse.
- **Consulta de um Especialista** – Recurso a um individuo cuja opinião profissional sobre determinada matéria é respeitada no âmbito da área em questão, devido à sua recente experiência e conhecimento o terem tornado num especialista.

Em entrevista, **Mesquita (2017)** explica que também é usada uma técnica denominada de *passive listening*, que constituiu numa rede de informadores dentro da AA.

2.4 O problema da Avaliação de Eficácia

Um dos maiores problemas no âmbito das Operações Psicológicas é a medição da eficácia de uma operação (**Howard, 2009**) sendo também “a tarefa mais complexa e frustrante” (**Goldstein & Findley, 1996**). Trata-se de um problema amplamente reconhecido. Medir os efeitos de uma Operação Psicológica numa determinada AA “*é muito difícil devido a uma multiplicidade de razões*” (**Purcell**). A avaliação de eficácia é um processo que “*requer compreensão consolidada em teoria relativamente a comportamentos, atitudes, influência, psicometria, e uma base fundamental em metodologia científica aplicada*” (**Horvath, 2013**).

O documento NATO **TR-HFM-160**, desenvolvido para abordar o problema da Avaliação de Eficácia, explica que os dois principais problemas relativamente às MOE em actividades de influência não estão relacionados com o seu conteúdo em si, mas com o seu contexto, sendo que:

- Em muitas forças de defesa e no âmbito NATO em particular existe, actualmente, uma desordem e confusão em relação aos termos e definições referentes às MOE e as informações e métodos relacionados. De forma agravante, é um facto que muitas nações têm a sua própria definição e ainda os próprios procedimentos, muitas vezes conflituosos, de como conduzir e reportar MOE nas Operações Psicológicas e outras actividades de

influência. Tal pode levar a discussões dispendiosas em recursos e desacordos em relação à constituição e condução de uma MOE (**TR-HFM-160, 2011**);

- Várias análises e relatórios pós-acção apontam para o facto de que, mesmo nos casos em que os operadores, analistas, e comandantes detêm instrução e experiência e/ou a compreensão sobre o que constitui uma MOE, estas não são muitas vezes aprovadas ou são conduzidas de forma incorrecta devido a limitações de tempo ou recursos, ou, simplesmente, devido a uma “estrutura de incentivo” ou questões políticas, uma vez que devolver uma notícia desfavorável pode levantar questões de competência face à função desempenhada, colocando em causa as perspectivas de carreira (**TR-HFM-160, 2011**).

O documento faz ainda alusão a outras dificuldades que foram detectadas, nomeadamente em relação à escolha das MOE a usar para a mensuração da eficácia de determinado produto ou campanha de Operações Psicológicas, uma vez que, *“mesmo que uma audiência-alvo possa aparentemente estar a ser influenciada pelas actividades de Operações Psicológicas, é muito difícil determinar se o seu comportamento é um efeito provocado pelas Operações Psicológicas ou se por qualquer outra causa, uma vez que várias actividades podem estar presentes em simultâneo na área de operações”* (**TR-HFM-160, 2011**). O outro problema apontando é derivado da doutrina NATO, sendo que *“claramente que a importância de conduzir Medidas de Eficácia é reconhecida pela NATO, no entanto, doutrinariamente não é elaborado como estas devem ser feitas”* (**TR-HFM-160, 2011**). O último problema levantado prende-se com a competência técnica para analisar os dados obtidos de forma a aferir a eficácia da operação, sendo que:

“A análise de dados nas ciências sociais e comportamentais é uma área de estudo abrangente e multifacetada, e, mesmo que alguns militares tenham o treino nos métodos de investigação apropriados, a maioria não tem a instrução adequada para desempenhar este tipo de tarefas” (**TR-HFM-160, 2011, p. 4-1**)

No encadeamento do aspecto supracitado, **Horvath e Sharpe (2013)**, no âmbito dos estudos pós-graduados navais (dos EUA), abordam especificamente o problema da

avaliação de eficácia fazendo referência à falta de uma base científica como a raiz do mesmo, apontando:

“As Operações Psicológicas experienciam dificuldades na avaliação das operações porque a necessária base científica e educacional é inexistente no ramo. Nomeadamente, existe uma deficiente base em psicologia, metodologia em psicologia aplicada, e técnicas de avaliação psicológica” (Horvath & Sharpe, 2013, p. 101).

Relacionado, o artigo da autoria do Tenente-Coronel **D. Huening** faz referencia ao facto de que, sendo as Operações Psicológicas *“uma área onde o talento e a experiencia conta”*, os melhores e mais experientes militares saem do serviço antes de poderem ser utilizados em *“posições de influencia estratégicas”* (**Huening, 2009**).

Outro artigo, referente às lições aprendidas até ao ano de 2005, refere como problema o facto de que *“uma avaliação detalhada necessita de recursos humanos e fundos”* (**Lamb, 2005**) acrescentado que ambos faltavam.

Por sua vez, na sua dissertação subjacente à eficácia das comunicações persuasivas pelo governo Afegão, **Mesquita (2014)** identifica limitações neste estudo, tais como:

- Elevado número de agentes a efectuar em simultâneo comunicações persuasivas sobre as mesmas audiências com objectivos semelhantes ou coincidentes, tornando-se matematicamente impossível determinar a relação causal de um determinado produto ou estímulo na alteração do comportamento da AA. Apenas sendo possível determinar a evolução dos comportamentos das audiências expostas às várias campanhas como um todo;
- Existência de factores exógenos às campanhas de comunicação que afectam o comportamento das AA. O modelo de avaliação e gestão de comunicações usado no estudo considera alguns desses catalisadores e obstáculos que moldam os comportamentos das AA, no entanto não existe a capacidade para analisar e sintetizar todos os possíveis factores que afectam a realidade, e consecutivamente, o comportamento das AA;
- O conflito impõe que algumas AA primárias não estejam completamente acessíveis. Na falta de dados empíricos das AA primárias o modelo de análise assume sucesso parcial das comunicações persuasivas ao observar o

comportamento desejado nas AA secundárias, que habitam e estejam em contacto directo com as AA primárias;

A revista militar “**Special Warfare**”, divulgou os três primeiros artigos vencedores do concurso anual de artigos do 4º Grupo de Operações Psicológicas (EUA), subordinados ao tema “resolver o quebra-cabeças das Medidas de Eficácia”¹⁷.

O artigo vencedor, da autoria do Sargento **E. Howard (2009)**, aborda os seguintes problemas:

- “*Quanto mais larga a escala do esforço das Operações Psicológicas, mais complexo se torna o problema*”, completando o raciocínio referindo que “*se ao nível tático é mais evidente uma correlação directa entre o produto e o seu efeito, a sobrecarga de informações ao nível operacional torna esta correlação irrealista*”;
- As MOE são, muitas vezes, substituídas pelas Medidas de Performance¹⁸ (MOP), sendo estas mais simples de analisar. No entanto, as MOP, por si só, não respondem à questão da eficácia da operação. Quando pressionados para devolverem a avaliação da eficácia de uma operação, mas faltando, no entanto, a base analítica para desenvolver MOE, é comum basearem esta avaliação nas MOP, eventos espontâneos, e correlações de carácter falacioso.
- As MOE, apesar da sua utilidade, raramente são definitivas.

O Major **S. Seese (2009)**, autor do artigo que obteve o segundo lugar no concurso, explica que os principais problemas na medição de eficácia estão relacionados com o facto de se medirem as consequências de determinado comportamento em vez de se observar uma mudança num comportamento específico em si, e ainda o facto de se ter em conta a atitude da AA e a opinião pública na avaliação de eficácia, sendo a eficácia de uma Operação Psicológica determinada exclusivamente por modificações comportamentais efectivas. O autor faz uma analogia a este problema exemplificando que se o objectivo das Operações Psicológicas fosse o «sucesso nos exames da faculdade», as mudanças comportamentais a procurar seriam a «assiduidade nas aulas» e o «número de horas de estudo», devendo estas constituir-se as MOE da operação (**Seese, 2009**). Porém, o erro que

¹⁷ Tradução de “Cracking the Code on Measures of Effectiveness”

¹⁸ Tradução de *Measures of Performance*. Correspondem à contabilização dos processos de determinada operação, como por exemplo o número de panfletos lançados (TR-HFM-160)

acontece muitas vezes seria, neste caso, constituir como MOE o “sucesso nos exames da faculdade”, que representa o próprio objectivo das Operações Psicológicas realizadas (Seese, 2009). O objectivo das Operações Psicológicas é sempre resultante de determinados comportamentos, e, por sua vez, esses tais comportamentos devem ser identificados e constituir-se como MOE.

Da autoria do Sargento **E. Roberts (2009)**, o artigo que obteve o terceiro lugar na classificação refere que o problema da avaliação da eficácia não está relacionado com a falta de dados, mas com o excesso dos mesmos, explicando que *“muitos dados podem ser coleccionados, e de muitas fontes distintas, sendo que o problema torna-se coloca-los num formato utilizável”* (Roberts, 2009), acrescentando ainda que a análise dos mesmos ainda é mais problemática sob condições de tempo de guerra. O autor refere também que *“é raro ser possível uma medição directa da eficácia das Operação Psicológicas. Mesmo que se despenda uma quantidade considerável de recursos e energia, os resultados serão sempre tangenciais”* (Roberts, 2009).

O estudo realizado pelo **RAND**¹⁹ (2012) aborda a eficácia das Operações Psicológicas efectuadas no Afeganistão no período compreendido entre 2001 e 2010. A questão dos problemas relacionados com a sua avaliação, é, como não poderia deixar de ser, abordada neste documento. Os aspectos apontados em relação a esta problemática constituem-se no seguinte:

- Inexistência de um repositório de dados centralizado, quer seja nos EUA quer seja no Afeganistão, que contenha os temas e mensagens disseminadas e respectivos impactos nas AA, o que dificulta o estudo em relação à forma como as campanhas específicas evoluíram;
- Carecimento de uma avaliação sistemática relativamente ao pós-teste de produtos;
- Não existiu a provisão de recursos para avaliar um produto passados dias ou mesmo semanas após este ter sido disseminado;

¹⁹ O RAND “desenvolve estudos e análises relacionados com questões que impactam as populações em todo o mundo no que diz respeito a aspectos de segurança, saúde, educação, sustentabilidade, crescimento, e desenvolvimento (...) todas as publicações, bases de dados, e briefings de elevada importância, são submetidos a um processo de revisão rigoroso, sendo que a dedicação à qualidade está na base nos princípios do RAND, levando a que tenha uma reputação de excelência reconhecida globalmente” (www.rand.org/about)

- Inexistência de analistas em suficiência para trabalhar o elevado número de relatórios;
- Falta de treino dos analistas para analisar os vários tipos de relatórios que as Operações Psicológicas podem gerar;
- Falta de comunicação entre as Operações Psicológicas e outros órgãos de informações, impedito a disponibilidade de informação consolidada num único sistema;
- Os relatórios que ofereciam relevância para uma avaliação da eficácia mais precisa não foram disponibilizados em tempo oportuno, comprometendo a tomada de decisão.

CAPÍTULO 3

SOLUÇÕES APLICÁVEIS

No capítulo anterior foram expostos os principais problemas identificados como obstáculos ao processo de avaliação de eficácia nas Operações Psicológicas. Neste capítulo serão abordadas possíveis soluções, passíveis de serem adoptadas pelas Operações Psicológicas de forma a atenuar as dificuldades experienciadas. Estas soluções tanto podem constituir ferramentas do domínio informático, como métodos usados no âmbito de outras áreas, como princípios ou «normas de boas práticas», ou ainda sugestões no âmbito da orgânica ou doutrina das Operações Psicológicas. No entanto constituem apenas hipóteses recolhidas e apresentadas, cuja implementabilidade carece de estudo. Havendo diferentes documentos que abordam soluções ou medidas idênticas, apenas será exposta uma das mesmas, com o objectivo de evitar confusão causada pela redundância.

3.1 Elaboração e condução de Medidas de Eficácia

As MOE desempenham um papel fundamental na avaliação da eficácia das Operações Psicológicas. É crucial por isso definir regras e princípios na sua elaboração, criar metodologias, para que estas não sejam estabelecidas de forma deficiente.

No artigo “Measuring Psyops Effectiveness” **Seese e Smith (2008)** conjuntamente elaboram que se deverá conseguir responder afirmativamente a três questões, caso contrário, o comportamento a observar tem de ser repensado:

- É possível observar o grupo ou indivíduo a ter este comportamento?
- Pode o número de vezes da ocorrência desde comportamento ser contada?
- Os observadores, sejam das Operações Psicológicas ou de outros órgãos de informações, sabem exactamente qual o comportamento a identificar e reportar?

Complementarmente, **Howard (2009)** explica os elementos essenciais para desenvolver MOE válidas e precisas:

- Devem usar apenas comportamentos medíveis, registados segundo uma “fórmula” de incrementos ou decrementos em relação à observação do comportamento em causa;
- Devem ser determinados quais os comportamentos desejados na AA, sendo que, quanto mais específicos forem, mais mensuráveis se tornam;
- Determinar qual a «linha base» em relação aos comportamentos e indicadores atitudinais;
- Determinar, através de uma análise cuidadosa, o porquê da AA não estar a adoptar o comportamento desejado. Sendo que esta informação deverá apontar para um indicador atitudinal, onde se deverá actuar de forma a se obter a mudança comportamental desejada;
- Estar ciente de outras entidades ou que possam influenciar a AA, sejam estas amigas ou inimigas (**Howard, 2009**).

Seese (2009) explica ainda que os planeadores têm de compreender a diferença entre “comportamentos” e “consequências de comportamentos”, sendo que as MOE são sempre consequências de determinados comportamentos, e estes devem ser os “comportamentos desejados” procurados na AA (**Seese, 2009**). O autor explica ainda que, de forma a melhorar a qualidade das MOE, devem-se tentar criar comportamentos que não existiam anteriormente, de forma a melhor entender com melhor clareza se o comportamento gerado foi causado pelas Operações Psicológicas ou resultante de outra determinada influência (**Seese, 2009**).

Por último, o documento **NATO TR-HFM-160 (2011)** propõe uma sequência para o desenvolvimento de uma MOE, sendo esta:

- Definir os efeitos desejados – devendo estes efeitos ser definidos minuciosamente;
- Determinar as variáveis de contexto relevantes – tais como a estabilidade da região, situação económica, eventos a decorrer (como por exemplo eleições), e actividades que possam estar a decorrer, tais como a propaganda inimiga;
- Determinar e desenvolver indicadores para os efeitos desejados;
- Identificar potenciais fontes de dados;
- Identificar os melhores métodos para recolha de dados – para cada indicador deverá ser definidos um método específico;

- Identificar o método de análise – muitas vezes subordinado aos método de recolha de dados;
- Determinar e desenvolver intervenções – após escolhido o efeito, deve ser definido nesta fase como este vai ser provocado;
- Determinar e desenvolver indicadores de eficácia;
- Recolha de dados – idealmente, a recolha de dados deverá ser efectuada o mais cedo possível, de forma a identificar qual a «linha base» de atitudes e comportamentos para a AA em questão (**TR-HFM-160, 2011**)

3.2 Aplicações informáticas para tratamento de dados

Já referido, muitas vezes o grande problema não reside na recolha de dados, mas sim no estudo e tratamento dos mesmos por parte dos analistas, sendo um desafio atribuir-lhes significado útil para as operações psicológicas, especialmente de forma célere e oportuna. Por conseguinte, torna-se pertinente a utilização de ferramentas cada vez mais capazes.

3.2.1 ArcGIS²⁰

Elaborado por **E. Roberts (2009)**, o artigo intitulado de “Measuring the effectiveness of Psychological Operations” explica as potencialidades do *software* ArcGIS caso aplicado nas Operações Psicológicas, como por exemplo a criação de mapas demonstrativos de tendências, que, de outra forma, teria sido perdida devido à enorme quantidade de relatórios diários. Com o tempo, é possível observar uma correlação entre os produtos e os efeitos (**Roberts, 2009**). Refere que, para tirar máximo proveito da ferramenta, seria necessário:

- Conhecer a data e local em que o produto foi disseminado, com precisão aos 100 metros;
- Repensar a forma de fazer os relatórios de situação, sendo que seria vantajoso um formato padronizado, como um ficheiro *Excel*²¹, de forma a poder facilmente importar os dados para o *software*.

²⁰ As funcionalidades são descritas no site oficial, em “www.arcgis.com”

²¹ Do programa Microsoft Excel

3.2.2 Web Ontology Language

Seguindo a proposta de pesquisa oferecida pelo Capitão Mesquita durante a entrevista (**Anexo F**), sugere-se a ferramenta *Web Ontology Language*. Relacionado com o elevado número de variáveis, resultante de todos os possíveis factores que são passíveis de provocar algum tipo de influência na AA, surge o problema da ambiguidade. Esta ambiguidade refere-se à dificuldade em identificar correlações entre causas (qualquer acontecimento que influencie a AA) e efeitos (comportamentos observados).

Bases de dados ontológicas “*são vastamente utilizadas para armazenar informação proveniente de um elevado número de fontes*” (**Garanina & Sidorova, 2013**) onde podemos incluir o caso das Operações Psicológicas. O artigo refere que “*o sistema de informação de ontologia é usado para resolver o problema das ambiguidades relacionadas com o contexto*” (**Garanina & Sidorova, 2013**).

A ontologia permite que, “*a partir do uso intensivo de metadados, se construa uma rede que seja capaz de reconhecer o significado dos documentos e, por meio de um processamento via máquina, inferir novos conhecimentos*” (**Lima & Carvalho, 2005**)

Esta ferramenta de tratamento de informação, atendendo ao seu princípio de funcionamento, tem potencialidade para mitigar o problema da ambiguidade no contexto das Operações Psicológicas.

3.3 Modificações à doutrina

Um dos problemas, já apontados, como objecções à condução da avaliação da eficácia das Operações Psicológicas é o facto de, apesar de estar expresso doutrinariamente a sua importância, não está explicado, doutrinariamente, como as MOE devem ser elaboradas.

Como tal, “*é necessário ser dado ênfase às Medidas de Eficácia na doutrina*” (**Sammons, 2004**), dando-lhes uma posição mais proeminente.

Neste âmbito, o documento **TR-HFM-160 (2011)** propõe o desenvolvimento de um apêndice ao documento AJP 3.10.1, contemplando as etapas para o desenvolvimento, implantação e avaliação de MOE.

3.4 No âmbito académico

No estudo intitulado de “PSYOPS need more Science”, **Horvath e Sharpe (2013)** propõem medidas correctivas para o problema da falta de base científica nos militares das Operações Psicológicas, sugerindo:

- Nos cursos de formação em Operações Psicológicas, deveria existir mais horas de contacto com elementos curriculares da psicologia aplicada;
- Os oficiais, sendo responsáveis por devolver uma avaliação correcta, válida e viável das operações desenvolvidas, deveriam ter algo mais completo que um manual de técnicas, tácticas e procedimentos;
- O número de oficiais com mestrado nas áreas de psicologia aplicada ou psicometria deverá aumentar, de forma a que sejam preenchidos todos os cargos com indivíduos dotados de um elevado de conhecimento.
- Recrutamento de novos membros, academicamente competentes para frequência de programas de doutoramento nas ciências da avaliação (**Horvath & Sharpe, 2013**).

Com semelhante perspectiva, o documento denominado de “Advancing the Art and Science of PSYOPS” refere que as Operações psicológicas devem usar todas as capacidades nacionais relacionadas com informações, e tirar proveito das mais modernas e sofisticadas técnicas de marketing e sondagens (**Huening, 2009**). Sendo para isso necessário:

- Indivíduos com educação sólida e elevado treino nas áreas de marketing social, relações públicas, sondagens, inquéritos, e produção multimédia.
- Uma instituição, dedicada exclusivamente às Operações Psicológicas, como por exemplo um “centro de excelência de Operações Psicológicas”, com o propósito do desenvolvimento de estudos, e que ministraria não só a formação inicial básica, mas também instrução e treino intermédio e avançado, preparando indivíduos à ocupação de cargos nos mais alto escalões (**Huening, 2009**).

Complementarmente, o documento **TR-HFM-160 (2011)** propõe que, na escola da NATO, se treine o desenvolvimento, implementação e avaliação de MOE, de forma a melhor incluir no currículo base estas competências.

3.5 Mudanças estruturais/orgânicas

O problema da avaliação de eficácia não é, necessariamente, apenas inerente ao processo de avaliação em si. A própria forma de como a estrutura das Operações Psicológicas está organizada poderá condicionar todos os processos inerentes às mesmas, podendo, logicamente, repercutir-se ao nível da avaliação de eficácia. Com base nesta premissa, o estudo intitulado de “Advancing the Art and Science of Psyops”, **Huening (2009)** aponta o seguinte:

- As Operações Psicológicas, enquanto uma área de carácter extremamente científico, requerendo educação, treino e aprendizagem permanente, não pode constituir-se apenas num único e básico curso de instrução. Uma carreira nas Operações Psicológicas deve ser acompanhada de cursos de desenvolvimento profissional e escolas que preparem o indivíduo para desempenhar funções cada vez de maior responsabilidade, sendo necessária uma estrutura que permita este tipo de progressão;
- Tirar proveito do conhecimento estabelecido com o contacto com civis, de forma a perceber quais os conhecimentos e competências que devem ser desenvolvidos nos militares;
- Criar uma carreira que permita aos melhores e mais experientes indivíduos da área integrar funções junto aos comandantes e estruturas onde são tomadas decisões de elevada criticidade, dando aconselhamento sobre as mesmas;
- No caso dos EUA, a inclusão de um programa que permita o posto de *Warrant Officer*²² nas Operações Psicológicas iria beneficiar toda a estrutura, oferecendo uma maior especialização, profissionalismo, e estabilidade (**Huening, 2009**). Com esta afirmação, tendo por base o caso dos EUA, podemos generalizar que as Operações Psicológicas são beneficiadas com contratos de longa duração.

²² “*Warrant Officers são especialistas de elevada competência e instrutores na área da sua carreira. Ao ganharem níveis progressivos de proficiência e liderança, providenciam uma valiosa ajuda e aconselhamento aos comandantes, sendo igualmente uma mais valia na sua área.* (www.usarec.army.mil/hq/warrant)

Por sua vez, o documento **TR-HFM-160 (2011)** propõe que:

- Seja criada uma base dados, averbando todo o conhecimento em relação às MOE, incluindo regras de «boas práticas»;
- Sejam criados grupos de trabalho em parceria com grupos de relevância, como o grupo de Operações Psicológicas NATO (**TR-HFM-160, 2011**).

Seese e Smith (2008) sugerem que, de forma a aumentar a coordenação com a unidade apoiada e acompanhar eventos significativos, sejam estes amigos, neutros, ou hostis, as Operações Psicológicas devem ter elementos em ligação ao G2 da unidade apoiada, uma vez que todos os eventos que acontecem afectam as actividades das Operações Psicológicas.

3.6 Recolha de dados

Apesar de este parâmetro ser um problema secundário, aumentado o número de dados disponíveis, maior será a qualidade da informação gerada, que, consequentemente, se irá traduzir numa avaliação de eficácia mais precisa.

E. Howard (2009) sugere que:

- Deve ser melhorada a coordenação com outras agências ou órgãos, de forma a melhorar a recolha de dados no âmbito das atitudes e comportamentos demonstrados pela AA;
- Deve ser desenvolvido um mecanismo de *feedback* para ser usado directamente na AA, como mensagens de texto por telemóvel, *email*, ou chamadas telefónicas (**Howard, 2009**).

É explicado ainda no documento **TR-HFM-160 (2011)** que:

- A recolha de dados deve ser feita com base em múltiplos métodos, de forma a criar redundância nas observações;
- As patrulhas devem ser usadas para recolher dados, devendo estas ser alertadas para o tipo de comportamentos a identificar (**TR-HFM-160, 2011**).

Com os progressos tecnológicos começam, também, a surgir ferramentas de captura automática de dados. É de todo o interesse para as Operações Psicológicas acompanhar a evolução destas áreas do saber. O artigo intitulado de “Automatic visual detection of human behavior: a review from 2000 to 2014”, explica os progressos e as aplicações desta área emergente, referindo que:

“Os sensores de captura estão a tornar-se cada vez mais acessíveis (incluindo sofisticadas câmaras 3D), permitindo uma monitorização cada vez mais autónoma do comportamento humano, onde os indivíduos não precisam de usar qualquer tipo de hardware especial (como rastreadores magnéticos) permitindo que estes não estejam conscientes de que estão a ser observados. A detecção automática de comportamento humano pode ter elevado impacto num vasto leque de actividades humanas, tais como a vigilância (...)” (Afsar, Cortez e Santos, 2015, p. 34)

São referidas algumas aplicações desta tecnologia, de onde se destacam:

- Rastreamento e identificação de indivíduos;
- Reconhecimento de acções a partir de vídeo;
- Detecção de actividade anormal.

3.7 Outros princípios e recomendações

Não se justificando a categorização de todas as recomendações aqui identificadas, são aqui referidos outros aspectos a ter em conta para a resolução desta problemática:

- Os Comandantes devem insistir no desenvolvimento de MOE tanto durante o planeamento como durante as operações militares. As MOE não podem ser opcionais (**Sammon, 2004**);
- Deve ser mantido um histórico do conhecimento de esforços e efeitos por longa data com os civis contratados, de forma a informar as suas práticas (**Lamb, 2005**);
- Devem ser conduzidas avaliações qualitativas contínuas de efeitos, apoiadas em medidas quantitativas sempre que possível, dando prioridade aos comportamentos específicos da AA, por serem mais simples de medir (**Lamb, 2005**);
- O conhecimento respeitante às atitudes e comportamentos das AA deve ser melhorado, pois quanto melhor for a análise da cultura, mais facilmente são identificados Indicadores de Impacto (**TR-HFM-160, 2011**);

- Mesmo em circunstâncias em que não esteja disponível nenhum cientista social no Teatro de Operações, o centro de análise operacional deverá conseguir adquirir os meios necessários através de um processo de *reachback*²³; **(TR-HFM-160, 2011)**.

²³“Processo de obtenção de produtos, serviços, aplicações, forças, equipamentos ou materiais através de organizações que estejam na área da retaguarda” (JP 3-30)

CAPITULO 4.

METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Este capítulo é dedicado à descrição e caracterização das escolhas metodológicas utilizadas durante esta investigação. Uma investigação deve proporcionar a criação de conhecimento científico. O conhecimento científico *“pode ser definido como o conhecimento racional, sistemático, exacto e verificável da realidade, recorrendo, para tal, a procedimentos baseados num método de investigação científica”* (Sousa e Baptista, 2011). O conhecimento científico deve ainda ter determinadas características, de onde se destacam: a racionalidade e objectividade; apoiar-se em factos e transcender os mesmos; ser analítico; ser explicativo; a procura e aplicação de leis; tem utilidade; é verificável (Galliano, 1986 citado em Sousa e Baptista, 2011) Atendendo a esta última característica, a verificabilidade, torna-se crucial clarificar como foi feito o percurso metodológico para a obtenção de resultados, que é de seguida apresentado.

4.1 Tipo de Raciocínio

O raciocínio dedutivo é caracterizado por partir de uma lei geral em direcção a uma particularidade, ou seja, é *“raciocinar dedutivamente, partindo da teoria em busca de uma verdade particular”* (Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], 2015). Deste raciocínio, fundado na lógica, *“obtêm-se conclusões incontestáveis”*(IESM, 2015). Deste modo, este raciocínio deve partir do princípio que as premissas usadas são válidas, pois *“pode acontecer todas as hipóteses serem falsas, a conclusão igualmente falsa e mesmo assim o raciocínio dedutivo ser formalmente correcto”*(IESM, 2015). Segundo Sousa e Baptista (2011), para ser o usado o raciocínio dedutivo é fundamental que exista previamente *“um conjunto sistematizado de conceitos e de relações entre conceitos acerca do fenómeno que é objecto de investigação (...) Por outras palavras, deverá existir uma teoria, que será objecto de investigação para subsequente validação ou refutação”*. O objectivo do investigador, neste tipo de raciocínio, constitui-se então em testar determinada teoria existente.

Por sua vez, e contrariamente ao raciocínio dedutivo, o raciocínio indutivo *“pode ser pensado como uma movimentação do particular (dados referentes à investigação em curso) para o geral (formulação de teoria)”*(Sousa e Baptista, 2011), ou ,

complementarmente, *“corresponde a uma operação mental que tem como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria”*(IESM, 2015). Neste tipo de raciocínio, *“pressupõe-se que a investigação se insere numa area em que não existe ainda um corpo de conhecimento estabelecido que permita a análise detalhada do fenómeno, da realidade sob investigação”*(Sousa e Baptista, 2011). O papel do investigador, neste tipo de raciocínio, deverá ser *“procurar inferir enunciados gerais a partir de observações iniciais, constituindo-se estes enunciados como embriões de novas teorias”*(IESM, 2015).

Ora, sendo o propósito desta investigação o solucionar de um problema largamente conhecido no universo das Operações Psicológicas, mas que, para o qual, ainda não existe um «corpo de conhecimento» alocado para esse fim, torna-se necessário recolher dados particulares (tanto os problemas associados como as possíveis medidas correctivas), de forma a conjecturar «enunciados como embriões de novas teorias». Deste modo, procura-se proporcionar o benefício das Operações Psicológicas como um todo, generalizando particularidades observadas. Este pensamento insere-se num raciocínio indutivo.

4.2 Estratégia de Investigação

A estratégia quantitativa *“baseia-se na formulação de hipóteses prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemática, procurando desta forma explicações para os fenómenos estudados”* (IESM, 2015). Das várias características que, segundo **Sousa e Baptista (2011)**, definem a estratégia de investigação quantitativa, podemos destacar a *“utilização de medidas numéricas para testar hipóteses”*, *“realização de uma selecção probabilística de uma amostra a partir de uma população rigorosamente definida”*, e a *“utilização do método experimental ou quasi-experimental”*.

Não se pretendendo com este trabalho a quantificação do fenómeno, mas sim a sua compreensão profunda, podemos constatar que esta investigação não se coaduna com uma estratégia de investigação quantitativa, mas sim com uma estratégia qualitativa, que por sua vez é caracterizada por *“enfatizar as palavras em vez que da quantificação e análise de dados”*(Bryman, 2012). Nesta estratégia de investigação *“em vez da medição do fenómeno, o seu objectivo é alcançar um entendimento mais profundo e subjectivo do objecto de estudo, sem se preocupar com medições e análises estatísticas”*(IESM, 2015). Das várias características, descritas por **Sousa e Baptista (2011)**, podemos destacar que investigação qualitativa é indutiva, holística, utilizam-se procedimentos interpretativos, e,

por último, trata-se de uma estratégia que “*produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas, e da observação*”.

A estratégia de investigação, foi, deste modo, uma estratégia qualitativa, de forma a permitir a compreensão profunda do fenómeno estudado, assim como a apresentação de dados sob a forma de descrição, ao invés da apresentação dos dados subjacentes a determinado cariz numérico do fenómeno.

A estratégia de investigação qualitativa deve decorrer da seguinte forma:

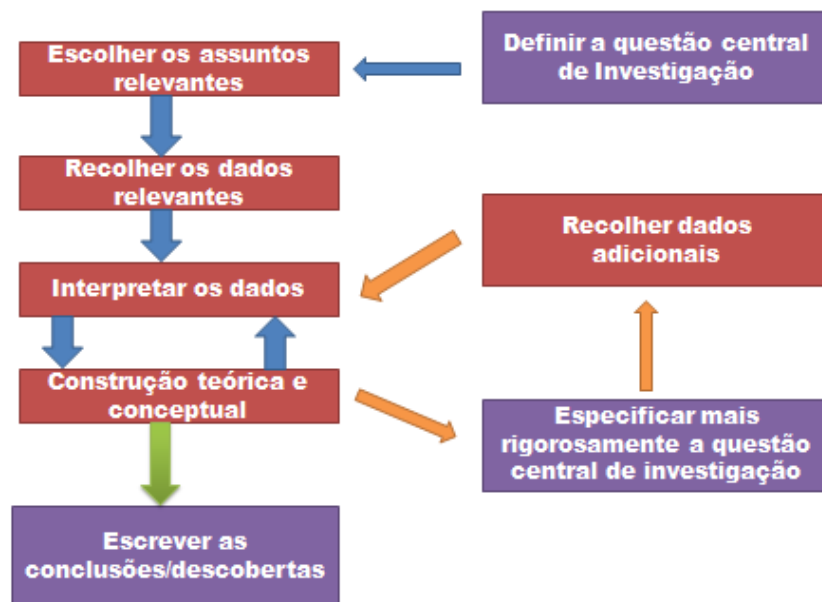


Figura n.º 3 – Iteração da estratégia de investigação qualitativa (Fonte: Bryman, 2012)

É importante, no entanto, estar consciente das objecções associadas a este tipo de estratégia de investigação. Segundo **Bryman (2012)**, esta estratégia apresenta determinadas limitações:

- Ser uma investigação demasiado subjectiva, uma vez que os dados levantados foram sujeitos ao critério de importância do investigador;
- É difícil replicar os resultados obtidos;
- Existe o problema da generalização;
- Existe o problema da falta de transparência, uma vez que nem sempre o investigador deixa claro o que fez e de que forma obteve as suas conclusões.

4.3 Desenho de Pesquisa

Um desenho de pesquisa refere-se aos *“procedimentos técnicos usados para se proceder à recolha e análise de dados”*(IESM, 2015).

O desenho de pesquisa adoptado foi o “estudo de caso”. Neste desenho de pesquisa o investigador *“procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo”*(IESM). Segundo **Bryman (2012)** *“o estudo de caso consiste na análise detalhada e intensiva de um único caso. Foca-se na complexidade e natureza particular do caso em questão”*. O autor complementa que um estudo de caso é *“o levantamento de pesquisas sobre um único caso com vista a revelar características importantes sobre a sua natureza”*. O estudo de caso *“enquadra-se no âmbito das estratégias de investigação qualitativas e apresenta uma natureza essencialmente empírica e descritiva”*(IESM, 2015).

Dentro do universo complexo que as Operações Psicológicas constituem, esta investigação foca-se na «análise detalhada e intensiva» de uma realidade particular nele contida: a avaliação de eficácia.

4.4 Técnicas

Para a consecução desta investigação foram utilizadas duas técnicas para recolha de dados: a análise documental e a entrevista.

A análise documental *“constitui-se como uma técnica importante na investigação qualitativa – seja complementado informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspectos sobre um tema ou problema”*(Sousa e Baptista, 2011).

Bryman (2012) distingue três tipos de análise documental, sendo estas a análise qualitativa de conteúdo, a semiótica, e a hermenêutica. A semiótica consiste em *“procurar desvendar significados ocultos que podem estar contidos nos textos”*. A hermenêutica consiste na *“análise de um texto procurando identificar o seu significado da perspectiva do seu autor”*. Por último, a análise qualitativa de conteúdo *“compreende a procura de temas subjacentes ao assunto que estamos a investigar”*, tendo sido esta a técnica de análise documental usada.

A segunda técnica usada consiste na entrevista. Esta técnica *“é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos de recolha de informações”*(Sousa e

Baptista). Segundo a mesma fonte, existem vantagens e desvantagens associadas à entrevista, que são representadas no quadro abaixo:

Vantagens	Desvantagens
Permite a escolha de informação muito rica que, por vezes, não está em documentos.	Possibilidade de respostas falsas, quer inconscientemente quer conscientemente.
Bom grau de profundidade. A entrevista permite recolher os testemunhos e interpretações dos entrevistados, respeitando os seus quadros de referência, a linguagem e as categorias mentais.	Depende sempre da capacidade que as pessoas têm de verbalizar as suas próprias ideias.
Permite definir dimensões relevantes de atitude e avalia-as melhor.	Consume muito tempo e é um método difícil de trabalhar.
Permite explorar muita informação.	A análise de conteúdo é complicada e difícil.
É flexível, no sentido em que permite verificar se ambos os intervenientes compreendem o significado das palavras e o sabem explicar.	Noções pré-concebidas influenciam o resultado das entrevistas.
	As opiniões do investigador podem influenciar o entrevistado.

Tabela n.º 1: Vantagens e Desvantagens da Entrevista (Fonte: Sousa e Baptista, 2012)

O resumo da única entrevista efectuada nesta investigação está disponível no **Anexo F**.

4.5 Objectivos e Questão Central

Segundo **Sousa e Baptista (2012)**, objectivo geral da investigação *“indica a principal intenção de um projecto, ou seja, corresponde ao produto final que o projecto quer atingir, citando assim o que se quer alcançar na investigação a longo prazo”*

O objectivo geral desta investigação é **fornecer dividendos para mitigar o problema da avaliação de eficácia nas Operações Psicológicas**.

Os objectivos específicos de uma investigação *“permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais”* **Sousa e Baptista (2012)**, sendo estes:

- **Identificar** as principais lacunas/dificuldades/limitações na avaliação da eficácia das Operações Psicológicas;
- **Identificar** princípios/premissas/soluções que deverão ser tidos em conta no melhoramento do processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas.
- **Identificar** ferramentas ou métodos oriundos de outras ciências/áreas do saber que meçam alterações comportamentais ou percepções, passíveis de ser usados em apoio das Operações Psicológicas;

A questão central, que permite o acesso aos objectivos e que deve estruturar a investigação é: **como pode ser melhorado o processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas?**

CAPITULO 5.

RESULTADOS/DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo a informação é correlacionada de forma a afigurar-se nos objectivos desta investigação. Optou-se por apresentar e discutir os resultados no mesmo capítulo de forma a conservar um encadeamento lógico e aumentar a perceptibilidade. Sendo o objectivo desta investigação a identificação de problemas no âmbito da avaliação de eficácia das Operações Psicológicas, e, para estes, identificar medidas que os mitiguem ou solucionem, a apresentação dos resultados será efectuada associando a cada problema as respectivas medidas correctivas.

No segundo capítulo foi efectuado um acervo dos problemas relacionados com a avaliação de eficácia das Operações Psicológica. Face ao elevado número de limitações identificadas, optou-se, mais uma vez em prol de uma boa lógica e perceptibilidade, pelo seu agrupamento em cinco categorias, que iremos percorrer de seguida. Estas são:

- Limitações de âmbito Doutrinário;
- Limitações de âmbito Estrutural;
- Limitações de âmbito Contextual;
- Limitações do âmbito das Competências;
- Limitações de âmbito Operacional.

Independentemente dos termos utilizados para definir cada uma das categorias, estas servem apenas como uma referência para o tipo de limitações que enquadram. O quadro resumo de limitações e soluções de cada uma das categorias está disponível nos **Apêndices A-E**.

5.1 Limitações de âmbito Doutrinário

De forma a padronizar e uniformizar conceitos e procedimentos é fundamental, que, doutrinariamente, todos os elementos estejam devidamente definidos, com o detalhe necessário para que qualquer dúvida que ocorra durante os procedimentos possa ser esclarecida nos documentos de apoio. Para as Operações Psicológicas, reveste-se de elevada importância que tal se verifique, devido à especificidade de determinados

processos cujos pormenores inerentes não podem ser suplantados. Este é o caso do processo da Avaliação de Eficácia.

São incluídas nesta categoria as seguintes limitações:

- Desordem e confusão relativamente aos termos e definições referentes às MOE;
- Muitas nações têm a sua própria definição e procedimentos para as MOE;
- Existem dificuldades em escolher e estabelecer quais as MOE a utilizar;
- Doutrinariamente não é elaborado como as MOE se devem realizar;
- Muitas vezes é tido em conta a atitude da AA para avaliar a eficácia de uma operação, quando, no entanto, apesar de se constituir num parâmetro importante para as Operações Psicológicas, este não o é para a avaliação da eficácia.

Face aos problemas expostos, é eminentemente perceptível que o conteúdo dos elementos de doutrina carece de modificações no aspecto da avaliação. Como não poderia deixar de ser, várias são as soluções identificadas no capítulo anterior:

- Dar ênfase às MOE na doutrina, dando-lhe uma posição mais proeminente;
- Desenvolver um apêndice ao documento **AJP 3.10.1**, contemplando as etapas para o desenvolvimento das MOE;
- Para validar um comportamento a identificar nas MOE, deve ser respondido positivamente às três perguntas propostas por **Seese e Smith**²⁴;
- Deve ser seguida a sequência de passos para desenvolvimento das MOE proposta no **TR-HFM-160**²⁵;
- Criar uma base de dados que averbe todo o conhecimento em relação às MOE, assim como a inclusão de regras de «boas práticas».

Outras medidas poderiam ter sido apresentadas como proposta face às dificuldades expostas, porém, estas são as que mais intimamente se relacionam com os problemas levantados para esta categoria.

²⁴ Disponíveis no subcapítulo 3.1

²⁵ Ver subcapítulo 3.1

5.2 Limitações de âmbito Estrutural

Contidas neste agrupamento estão as dificuldades relacionadas com o «esqueleto» das Operações Psicológicas. Quando este é frágil, toda a estrutura suportada é prejudicada como um todo, e, quando este é sólido, beneficiada. Apesar de nem todos os países terem, certamente, as suas Operações Psicológicas articuladas da mesma forma, sendo este um estudo que se funda no método indutivo, salientam-se limitações e medidas correctivas procurando a sua generalização. As limitações identificadas são as seguintes:

- Inexistência de analistas em suficiência para trabalhar o extenso número de relatórios;
- Inexistência (referente ao caso das operações desenvolvidas no Afeganistão) de um repositório de dados centralizado, dificultando o estudo em relação à forma como as campanhas evoluíram;
- Uma estrutura de incentivo deficiente, pois devolver uma notícia desfavorável pode levantar questões de competência;
- Os melhores militares saem do serviço antes de poderem ser utilizados em posições de influência estratégica;
- Falta de comunicação entre as Operações Psicológicas e outros órgãos de informações.

Todos estes aspectos, apesar de nem todos parecem ter uma correlação óbvia, influem directa ou indirectamente no processo da avaliação de eficácia. Nomeadamente, os segundo e último pontos subordinam-se à disponibilidade de informação, que, quanto maior e mais prontamente disponível estiver, mais célere será o processo de avaliação de eficácia e mais preciso será, potencialmente, o seu resultado. Atendendo ao terceiro aspecto, o receio de não devolver aos comandantes boas notícias em relação à eficácia da operação pode, hipoteticamente, causar com que os resultados sejam adulterados, podendo também reflectir que existe uma falta de compreensão relativamente ao funcionamento das Operações Psicológicas aos mais altos escalões. Este aspecto pode ser colmatado caso o quarto ponto seja corrigido, permitindo aos melhores e mais experientes militares ocuparem cargos de elevado nível hierárquico, de forma a aconselhar e sensibilizar os órgãos decisores em relação a detalhes das Operações Psicológicas, que, à partida, não são compreendidos pelas mais altas posições de chefia.

As soluções que foram identificadas são:

- Para atenuar o esforço dos analistas, usar ferramentas de tratamento automático de dados (ArcGIS e *Web Ontology Language*);
- Criação de uma carreira que permita aos melhores e mais experientes militares ocupar cargos com funções juntos comandantes ou estruturas onde são tomadas decisões de elevada criticidade;
- Em paralelo com a proposta da criação de um programa que, atendendo aos EUA, permita o posto de *Warrant Officer*, podemos também generalizar que é vantajoso ter contratos de longa duração nesta área, ou militares alocados a funções nas Operações Psicológicas durante um longo período de tempo, de forma a retirar dividendos da sua experiência;
- As Operações Psicológicas devem ter elementos de ligação às Informações da unidade apoiada, de forma a aumentar a coordenação com a mesma e acompanhar eventos significativos;
- Deve ser melhorada a coordenação com outras agências ou órgãos, de forma a melhorar a recolha de dados;
- Deve ser mantido um histórico do conhecimento de esforços e efeitos por longa data (atendendo ao problema do repositório de dados).

Face às soluções supramencionadas, o primeiro ponto, referente à medida que visa colmatar o problema do insuficiente número de analistas, pode ser contestável, uma vez que, caso o relatório seja recebido em suporte físico (como o é normalmente), será necessário que o analista introduza manualmente os dados no sistema. No entanto, podemos pressupor duas soluções alternativas: utilização de relatórios em formato digital de forma a permitir compatibilidade com as ferramentas informáticas, ou a alocação de um número superior de militares para fazer face à quantidade de relatórios.

5.3 Limitações de âmbito Contextual

As Operações Psicológicas, caso ocorressem em ambiente controlado, não ostentariam parte dos problemas que já foram abordados neste trabalho. É o contexto onde ocorrem que está no foco das dificuldades mais conhecidas e debatidas. Uma vez que a AA está inserida num ambiente permeável a um elevado espectro de estímulos que são

susceptíveis de provocar modificações ao nível psico-comportamental, é, invariavelmente, de dificuldade extrema correlacionar as actividades das Operações Psicológicas com as alterações comportamentais observadas na AA. Esta categoria abrange as limitações que derivam do contexto em que as Operações Psicológicas se inserem. As dificuldades identificadas são:

- Dificuldade em determinar se um efeito foi provocado pelas actividades das Operações Psicológicas ou se por qualquer outra causa;
- Existência de um elevado número de agentes a efectuar comunicações persuasivas em simultâneo, sobre a mesma AA;
- É praticamente inexecutável determinar a relação causal de um determinado produto e o comportamento gerado por este na AA;
- Não existe capacidade para analisar todos os possíveis factores que afectam o comportamento das AA;
- A sobrecarga de informação ao nível operacional torna o estabelecimento de relações de causa-efeito uma tarefa de difícil consecução.
- As AA nem sempre são possíveis de se aceder;
- Dificuldade em colocar os dados, devido à sua grande quantidade, em formato utilizável.

Verificamos que a quase totalidade dos problemas acima referidos estão profundamente relacionados com o processo analítico para tratamento dos dados, cuja avultada quantidade de variáveis a ter em conta no ambiente operacional é impeditiva de uma extracção simplificada dos indicadores utilizados para medir a eficácia da operação. Neste âmbito, são apresentadas soluções que visam mitigar este problema:

- Deve tentar criar-se um comportamento que não existia previamente, de forma a melhor entender se o comportamento foi gerado pelas Operações Psicológicas, ou se resultante de outra determinada influência;
- Utilização de ferramentas informáticas optimizadas para tratar, correlacionar, e visualizar elevado número de variáveis, tais como as duas ferramentas apresentadas: ArcGIS e *Web Ontology Language*;

- A recolha de dados deve ser feita com base em múltiplos métodos, de forma a criar redundância nas observações;
- As patrulhas devem ser utilizadas para recolher dados, devendo estas ser alertadas para o tipo de comportamentos a identificar;
- O conhecimento respeitante às atitudes e comportamentos das AA deve ser continuamente melhorado, pois quanto melhor for a análise da cultura, mais facilmente são identificados indicadores de impacto;
- Deve ser desenvolvido um mecanismo de *feedback* para ser usado directamente na AA, como mensagens por telemóvel, *email*, ou chamadas telefónicas, de forma a atenuar o problema da inacessibilidade da AA;
- Utilização de meios automáticos de captura visual de comportamento humano²⁶.

Face ao exposto, podemos sublinhar que a tecnologia representa um elemento chave na avaliação da eficácia das Operações Psicológicas. Oferece, não só, capacidades para remover a redundância das observações, como ainda dá ao utilizador a possibilidade de visualizar os resultados segundo a correlação das variáveis que optar, facilitando a sua análise da informação.

Quanto ao último ponto, apesar de implementação utópica a curto prazo, é de todo o interesse para as Operações Psicológicas (ou forças armadas no geral) acompanhar a evolução do ramo tecnológico, explorando e testando possíveis aplicações.

5.4 Limitações do âmbito das Competências

As Operações Psicológicas requerem o domínio de determinadas competências, não sendo estas transversais a todas as áreas militares. Como tal, a formação deverá ser específica para as funções que vão ser desempenhadas, sendo imperativo uma base científica completa, e uma formação que permita satisfazer as necessidades em ambiente operacional. Neste âmbito, os problemas recolhidos são os seguintes:

- A maioria dos militares não tem formação adequada para desempenhar as tarefas relacionadas com a avaliação de eficácia;

²⁶Descrito no subcapítulo 4.4

- A necessária base científica e educacional para avaliar as operações é insuficiente;
- Os analistas não têm treino suficiente para analisar todos os tipos de relatórios que as Operações Psicológicas podem gerar;
- As MOE são, muitas vezes substituídas pelas MOP, devido à falta de base científica para conduzir correctamente as MOE.

Para contrariar os problemas expostos, são recolhidas algumas medidas que têm por vista o aumento da proficiência técnica e o melhoramento das competências necessárias para desempenhar as funções. Estas medidas são:

- Nos cursos de formação de Operações Psicológicas, deveria existir mais horas de contacto com elementos curriculares de psicologia aplicada;
- Deveriam ser distribuídos aos oficiais algo mais completo que um manual de técnicas, tácticas, e procedimentos;
- O número de oficiais com mestrado nas áreas de psicologia aplicada ou psicomетria deve aumentar, de forma a que sejam preenchidos todos os cargos com indivíduos dotados de elevado conhecimento;
- Os militares que desempenham funções na área das Operações Psicológicas devem ter sólida educação e elevado treino nas áreas de marketing social, relações públicas, sondagens, inquéritos, e produção multimédia;
- Devem ser recrutados membros, que sejam academicamente competentes para frequência de programas de doutoramento nas ciências da avaliação;
- Deve ser criada uma instituição exclusivamente dedicada às Operações Psicológicas, com o propósito do desenvolvimento de estudos, assim como ministrar a formação inicial básica, treino intermédio e avançado;
- A escola NATO deve proporcionar treino no desenvolvimento, implementação e avaliação de MOE, de forma a melhor incluir no currículo dos militares estas competências;
- Deve ser tirado proveito do conhecimento estabelecido com o contacto com civis, de forma a identificar quais os conhecimentos e competências que devem ser desenvolvidas nos militares.

Verificamos que as soluções apresentadas focam o aspecto da necessidade em incluir uma superior base científica, e uma formação mais completa. As Operações Psicológicas, apesar de se constituírem uma área militar, requer competências muito específicas, significativamente díspares em relação a outras componentes do meio militar, e tal facto deve ser encarado pelos escalões superiores.

Salientando o ponto referente à instituição dedicada às Operações Psicológicas, esta seria de extrema vantagem para a criação de competências nos militares que desempenham funções no seu âmbito, permitindo ainda a dedicação ao estudo e resolução de problemas, que, por conseguinte, provocaria um aumento na proficiência das Operações Psicológicas como um todo, e não apenas face ao processo de avaliação da eficácia.

5.5 Limitações de âmbito Operacional

A última categoria abordada refere-se aos problemas derivados das restrições e condições do âmbito operacional, como a disponibilidade de recursos ou o tempo disponível para desempenhar as tarefas. As Operações Psicológicas não se coadunam, usualmente, com resultados imediatos. As actividades de influência necessitam de tempo para atingir os efeitos desejados, que, comparativamente à quase imediatividade dos efeitos gerados por meios cinéticos, necessitam de uma janela temporal bastante mais alargada. Por sua vez, a necessidade de recursos, em especial para o processo de avaliação de eficácia, é enorme. Especialmente se se tratarem de civis, é dispendioso alocar um elevado número de analistas, para, em ambiente conflitual, tratarem toda a informação, respondendo às exigências de tempo impostas. Neste âmbito, as restrições identificadas são:

- Falta de recursos para avaliar os produtos;
- Uma avaliação detalhada necessita de recursos e fundos, faltando ambos;
- Relatórios que ofereciam relevância para uma avaliação de eficácia mais precisa não foram disponibilizados em tempo oportuno;
- MOE conduzidas de forma incorrecta devido a limitações de tempo e recursos;
- Carecimento de uma avaliação sistemática;
- As MOE implementadas raramente são definitivas;
- As MOE são muitas vezes substituídas por MOP;

Evidenciamos a falta de recursos como sendo uma das principais obstatas à avaliação de eficácia. Podemos conjecturar que, talvez do ponto de vista do escalão superior seja difícil a decisão da atribuição de uma larga quantidade de recursos, limitados, para serem utilizados na avaliação de uma actividade que necessita de uma elevada janela de tempo a produzir os seus efeitos, aparentando ser muito mais remunerador a aplicação dos mesmos recursos em prol de actividades que retornem efeitos mais imediatos.

Por sua vez, a troca de comandantes, sejam estes dos mais altos ou dos mais baixos escalões, ocorrendo normalmente num período de tempo inferior à duração óptima do processo de avaliação de eficácia, pode, também, ter elevado impacto na avaliação de eficácia de uma operação. Uma vez que, o novo comandante, caso não tenha consciência da crucialidade inerente à avaliação contínua e permanente de determinado fenómeno na AA, de forma a acompanhar a sua evolução, corre o risco de dilapidar todo o tempo e recursos anteriormente investidos pelo comandante transacto.

Com base no capítulo anterior, são identificadas as seguintes soluções:

- Os comandantes devem insistir no desenvolvimento de MOE, e estas não podem ser opcionais;
- O centro de análise deverá conseguir adquirir meios necessários, caso não os possua, através de um processo de *reachback*.

Não é identificada uma medida relacionada com a variável tempo, podendo tal dever-se ao facto de não existir nenhuma solução que, de forma direta, possa mitigar este problema. Hipoteticamente, o processo de avaliação de eficácia será tanto mais célere e preciso quanto maior a agilidade e treino em realizar as tarefas analíticas que lhe são inerentes, quanto maior a capacidade das ferramentas, ou devido a outros aspectos que se possam traduzir em celeridade. No entanto, quanto maior for o tempo despendido na avaliação de uma operação (se, hipoteticamente, conseguíssemos isolar a variável tempo), maior será, potencialmente, a sua precisão, sendo o inverso igualmente válido: menor o tempo disponível para o processo avaliação de eficácia, de menor qualidade, à partida, serão os resultados obtidos. Os comandantes devem, por isso, ganhar consciência que não se pode exigir celeridade e, simultaneamente, precisão, pois estes são inversamente proporcionais.

CONCLUSÕES

O objectivo desta investigação foi **fornecer dividendos para mitigar o problema da avaliação de eficácia nas Operações Psicológicas**. Para atingir este objectivo, a questão central que norteou esta investigação foi **“Como pode ser melhorado o processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas?”**.

Para responder à questão central foram definidos três objectivos específicos.

O primeiro objectivo específico da investigação foi **identificar as principais lacunas/dificuldades/limitações na avaliação da eficácia das Operações Psicológicas**. O segundo capítulo deste trabalho foi dedicado à exposição das mesmas. Pudemos distribuir estas limitações por cinco categorias:

- Limitações de âmbito doutrinário;
- Limitações de âmbito estrutural;
- Limitações de âmbito contextual;
- Limitações do âmbito das competências;
- Limitações de âmbito operacional.

As limitações de **âmbito doutrinário** referem-se a lacunas referentes aos elementos de doutrina, que, não abordando em profundidade parâmetros referentes à avaliação de eficácia, são suscitadas dúvidas em relação à forma de como deve ser feito este processo.

As limitações de **âmbito estrutural** representam fragilidades que transcendem a componente operacional das Operações Psicológicas. Estes problemas são, por exemplo, inexistência de analistas em suficiência, ou o facto dos melhores militares saírem do serviço antes de poderem ser utilizados em posições de influência estratégica.

As limitações de **âmbito contextual** estão relacionadas com as características do teatro de operações onde as Operações Psicológicas se inserem. Neste agrupamento, a limitação mais proeminente refere-se ao elevado número de factores que, no ambiente operacional, são passíveis de influenciar o comportamento de uma AA, dificultando a correlação simplificada entre as actividades desenvolvidas pelas Operações Psicológicas e os comportamentos observados na AA.

Inseridas nas limitações do **âmbito das competências** estão todos os factores que advêm da insuficiente base científica e educacional para desempenhar tarefas relacionadas com a avaliação da eficácia, nomeadamente, bases deficientes em psicologia aplicada, psicometria, marketing social, e condução de inquéritos e sondagens.

As limitações de **âmbito operacional** referem-se a dificuldades que advêm das condições do ambiente operacional, nomeadamente, relacionadas com as limitações de recursos, a exigência de resultados céleres, e as decisões dos comandantes, que ao privilegiar a alocação de recursos para outros meios, podem influir negativamente no processo de avaliação da eficácia.

O segundo objectivo específico da investigação foi **identificar princípios/premissas/soluções que deverão ser tidos em conta no melhoramento do processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas**. O terceiro capítulo subordina-se a este objectivo, englobando várias soluções e melhoramentos propostos, recolhidos de diferentes autores. Podem destacar-se os seguintes:

- Usar a sequência para o desenvolvimento de MOE proposta no HFM-160;
- Dar uma posição proeminente às MOE na doutrina;
- Os cursos de Operações Psicológicas devem aumentar a sua base científica;
- Criar uma carreira de longa duração em Operações Psicológicas, que permita aos melhores e mais experientes militares ocuparem funções junto dos comandantes ou estruturas onde são tomadas decisões de criticidade elevada;
- Criar um órgão dedicado exclusivamente às Operações Psicológicas, com o objectivo de desenvolver estudos e ministrar cursos, desde cursos básicos a avançados.
- Aumentar a quantidade de recursos alocados para as Operações Psicológicas.

O último objectivo específico consistiu em **identificar ferramentas ou métodos oriundos de outras ciências/áreas do saber que meçam alterações comportamentais ou percepções, passíveis de ser usados em apoio das Operações Psicológicas**. Estas ferramentas estão retratadas no terceiro capítulo, integrando também as propostas de solução. As ferramentas identificadas foram:

- ArcGIS, uma ferramenta informática que permite visualizar, geograficamente, uma elevada quantidade de dados e acompanhar a sua evolução;
- *Web Ontology Language*, uma área da programação que oferece a possibilidade de correlacionar elevado número de variáveis através de algoritmos de extracção de dados, potencialmente capaz de resolver problemas de ambiguidade, como acontece nas Operações Psicológicas.
- Ferramentas de detecção automática de comportamento humano, que cujas possibilidades, entre muitas, são, por exemplo, o rastreamento e identificação de indivíduos, o reconhecimento de acções a partir de vídeo, e a detecção de actividade anormal.

Retomando a questão central, **“como pode ser melhorado o processo de avaliação de eficácia das Operações Psicológicas?”**, constatamos que o processo de avaliação de eficácia nas Operações Psicológicas pode ser melhorado com a aplicação de medidas correctivas, nomeadamente, através de uma densificação da doutrina existente, pela aplicação da sequência de desenvolvimento de MOE apresentada, pela especialização dos analistas alicerçada numa robusta e completa formação académica e científica, pela utilização de ferramentas que permitam lidar com a avultada quantidade de dados, e pela alocação de um maior número de recursos para as Operações Psicológicas.

Esta investigação permitiu a compreensão, mais aprofundada, do problema associada à avaliação de eficácia nas PSYOPS, fornecendo, igualmente, uma compilação de soluções para o mesmo. Porém, a abrangência e profundidade deste trabalho foram limitadas tanto pelo tempo destinado à execução do mesmo, como pelo número máximo de páginas permitidas.

Houve, também, dificuldades que não podem deixar de ser mencionadas:

- A dispersão de informação acerca do tema é elevada, sendo na maioria dos documentos encontrados apenas abordada a problemática de forma superficial, muitas vezes não oferecendo informação com a relevância necessária para ser usada.

- Houve a tentativa de estabelecer contacto com unidades/módulos de PSYOPS de outros países, tais como os EUA, França, Itália, Reino Unido, e Brasil. Foi criado um questionário online, a ser respondido pelos militares dos diferentes países com experiência na área, que por sua vez foi difundido pelos adidos de defesa, coordenado pelo Gabinete de Ligação aos Adidos de Defesa Militares. No total, e decorridos dois meses após a difusão dos mesmos, foram obtidas duas respostas, o que inviabilizou a sua utilização para a consecução deste trabalho.

RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se para investigações futuras que, caso haja a intenção de replicar a intenção inicial deste trabalho, que constituía em inquirir o máximo número de especialistas em Operações Psicológicas em vários países de forma a recolher um número relevante de diferentes limitações e propostas de melhorias, esta acção deverá ser efectuada com o auxílio de militares que, por exemplo, já estreitaram laços com militares de outra nacionalidade durante missões no estrangeiro. Dificilmente alguém irá desperdiçar o seu tempo para fazer algo para uma pessoa que não conhece, sendo, para além disso, de outra nacionalidade, agravando ainda o facto de não conseguir tirar dividendos de tal tarefa. É, por isso, importante que este questionário seja difundido por canais que foram abertos pela amizade.

Face a este tema, foram identificados outros possíveis assuntos que podem constituir-se num trabalho de investigação, tais como:

- Como melhorar a pré-avaliação de produtos;
- Criação de capacidades robustas de PSYOPS em Portugal;
- Relatórios em formato digital: possibilidades e objecções;
- Aplicações da *Web Ontology Language* nas PSYOPS;
- Importância das PSYOPS no combate aos grupos radicalistas;

BIBLIOGRAFIA

Livros, Teses e Artigos

Afsar, P., Cortez, P. & Santos, H. (2015). *Automatic Visual Detection of Human Behavior: a Review from 2000 to 2014*, Guimarães: Universidade do Minho.

Beaufre, A (1965). *Introduction à la Stratégie*, Paris: Centre d'Études de Politique Étrangère.

Bemis, B. M. (2011). *Cooking up Psychological Operations: The Ingredients of Successful Psyop*, California: Naval Postgraduate School.

Bloom, W. (1998). *Propaganda and Active Measure: Handbook of Military Psychology*, New York: Wiley & Sons.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4ª ed., New York: Oxford University Press.

Canêlhas, A. (1983). *Estratégia Psicológica*. In *Nação e Defesa*, Lisboa: Instituto de Defesa Nacional.

Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia*, Pedrouços: IAEM.

Department of the Army (1976). *The Art and Science of Psychological Operations: Case Studies of Military Application*, Vol. 1, Washington D. C.: American Institutes for Research.

Department of the Army (1976). *The Art and Science of Psychological Operations: Case Studies of Military Application*, Vol. 2, Washington D. C.: American Institutes for Research.

Dias, C. M. M. & Sequeira, J. M. D. (2015). *Estratégia – Fundamentos Teóricos – Tomo I*, Lisboa: Letras Iterantes.

Dias, C. M. M. (2012). *Estratégia – A Evolução do Conceito*, Instituto Português da Conjuntura Estratégica.

- Egnell, R.** (2010). *Winning 'Hearts and Minds'? A Critical Analysis of Counter-Insurgency Operations in Afghanistan*. In *Civil wars*, Vol.12, n.º 3.
- Garanina, N., Sidorova, E.** (2013). *An Approach to Ambiguity Resolution for Ontology Population*, Novosibirsk: Russian Foundation for Basic Research.
- Goldstein, F. L. & Findley, B. F.** (1996). *Psychological Operations: Principles and Case Studies*, Alabama: Air University.
- Horvath, B. R. & Sharpe, J. H.** (2013). *PSYOP needs more Science: The Root Cause of the Branch's Difficulties with assessment*, California: Naval Postgraduate School.
- Howard, C. E.** (2009). *Back to Basis: Returning to PSYOP Doctrine to Solve the 'MOE Ridle'*, In *Special Warfare*, Vol. 22, Issue 5, Department of the Army.
- Huenig T. D.** (2009). *Advancing the Art and Science of Psychological Operations Requires a Serious Investment*, In *Small Wars Journal*.
- Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM]** (2015). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*, Pedrouços: IESM.
- Jones, J., Mathews, M.** (1995). *PSYOP and the Warfighting CINC*, In *Joint Force Quarterly*, n.º 8, Washington D.C.: Joint Force Quarterly.
- Lamb, C. J.** (2005). *Review of Psychological Operations Lessons Learned From Recent Operational Experience*, Washington D.C.: National Defense University Press.
- Lima, J. C., Carvalho, C. L.** (2005). *Ontologia – OWL (Web Ontology Language)*, Goiás: Universidade Federal de Goiás.
- Martins, A.** (2003). *Operações Psicológicas: Contributos para o Levantamento de uma Subunidade no Sistema de Forças Nacional do Exército Português*, Pedrouços: IESM.
- Mesquita, A.** (2014). *Comunicação Persuasiva de Órgãos de Soberania em Zonas de Conflito: Estudo de Caso do Afeganistão*. Mestrado em Relações Internacionais, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- National Defense Research Institute [RAND]**, (2012). *U.S. Military Information Operations in Afghanistan: Effectiveness of Psychological Operations 2001-2010*, Santa Monica: RAND Corporation.
- Pires, N. L.** (2016). *Resposta ao Jihadismo Radical*, Alcochete: Nexo Literário.
- Purcell, M. K.** (s/d). *Core Requirements for the Successful Development of a Psychological Operations Capability for Canadian Forces*, Canadian Forces College.
- Ritcher, W. E.** (2007). *The Future of Information Operations in the United States Army*, Virginia: United States Marine Corps.
- Roberts, M. E.** (2009). *Operations In Support of Irregular Warfare*, In *Special Warfare*, Vol. 22, Issue 5, Department of the Army.
- Sammons, D. H.** (2004). *PSYOP and the Problem of MOE for the Combatant Commander*, Newport: Joint Military Operations Department.
- Seese, G. S.** (2009). *Measuring Psychological Operations: It's All About the SPO*, In *Special Warfare*, Vol. 22, Issue 5, Department of the Army.
- Seese, G., Smith, P. N.** (2008). *Measuring PSYOP Effectiveness*, In *Special Warfare*, Edição de Novembro, Department of the Army.
- Serrano, D. P.** (2003). *Comportamento do Consumidor*. Obtido em 3 de Abril de 2017: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamento_do_Consumidor.htm.
- Sims, A.** (1995). *Symptoms in the Mind: An Introduction to Descriptive Psychopathology*, 2ª Ed., London: W. B. Saunders Company Ltd.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S** (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*, Lisboa: Pastor.
- Tzu, S.** (1994). *A Arte da Guerra*, Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Wilkinson, J.** (1997). *Psychology in Counseling and Therapeutic Practice*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Publicações Militares

Exército Português (2009). *ME 20-04-05: Operações Psicológicas*, Pedrouços: IESM.

Exército Português (2012). *PDE 3-00: Operações*, Lisboa: EME.

NATO (2003). *MC 402/1: NATO Military Policy on Psychological Operations*.

NATO (2011). *TR-HFM-160 – How to Improve your Aim: Measuring the Effectiveness of Activities that Influence Attitudes and Behaviors*, Research Technology Organization/NATO.

NATO (2014). *AJP – 3.10.1: Allied Joint Doctrine for Psychological Operations*, NATO Standardization Office.

United States Army (1989). *JP 1-02: Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Washington D.C.: Department of the Army.

United States Army (2003). *FM 3-04.301: Psychological Operations Tactics, Techniques, and Procedures*, Washington D.C.: Department of the Army.

United States Army (2005). *FM 3-05.30: Psychological Operations*, Washington D.C.: Department of the Army.

United States Army (2010). *JP 3-13.2: Military Information Support Operations*, Washington D.C.: Department of the Army.

INTERNET

<http://www.psywarrior.com/psyhist.html>, obtido em 8 de Abril de 2017.

www.usarec.army.mil/hq/warrant, obtido em 1 de Maio de 2017.

www.rand.org/about, obtido em 27 de Abril de 2017.

<http://www.soc.mil/swcs/SWmag/archive/SW2401/SW2401TheFutureOfMISO.html>,
obtido em 6 de Abril de 2017.

[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamento_do_Consumidor.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Comportamento_do_Consumidor.html)
l, obtido em 20 de Abril de 2017.

APENDICES

Apêndice A - Limitações de âmbito Doutrinário

Limitações	Medidas Correctivas
Desordem e confusão relativamente aos termos e definições referentes às MOE;	Dar ênfase às MOE na doutrina, dando-lhe uma posição mais proeminente;
Muitas nações têm a sua própria definição e procedimentos para as MOE;	Desenvolver um apêndice ao documento AJP 3.10.1, contemplando as etapas para o desenvolvimento das MOE;
Existem dificuldades em escolher e estabelecer quais as MOE a utilizar;	Para validar um comportamento a identificar nas MOE, deve ser respondido positivamente às três perguntas propostas por Seese e Smith;
Doutrinariamente não é elaborado como as MOE se devem realizar;	Deve ser seguida a sequência de passos para desenvolvimento das MOE proposta no TR-HFM-160;
Muitas vezes é tido em conta a atitude da AA para avaliar a eficácia de uma operação, quando, no entanto, apesar de se constituir num parâmetro importante para as Operações Psicológicas, este não o é para a avaliação da eficácia.	Criar uma base de dados que averbe todo o conhecimento em relação às MOE, assim como a inclusão de regras de «boas práticas».

Apêndice B - Limitações de âmbito Estrutural

Limitações	Medidas Correctivas
Inexistência de analistas em suficiência para trabalhar o extenso número de relatórios;	Para atenuar o esforço dos analistas, usar ferramentas de tratamento automático de dados (ArcGIS e <i>Web Ontology Language</i>);
Inexistência (referente ao caso das operações desenvolvidas no Afeganistão) de um repositório de dados centralizado, dificultando o estudo em relação à forma como as campanhas evoluíram;	Criação de uma carreira que permita aos melhores e mais experientes militares ocupar cargos com funções juntos comandantes ou estruturas onde são tomadas decisões de elevada criticidade;
Uma estrutura de incentivo deficiente, pois devolver uma notícia desfavorável pode levantar questões de competência;	Contratos de longa duração nesta área, ou militares alocados a funções nas Operações Psicológicas durante um longo período de tempo, de forma a retirar dividendos da sua experiencia;
Os melhores militares saem do serviço antes de poderem ser utilizados em posições de influência estratégica;	As Operações Psicológicas devem ter elementos de ligação ao G2 da unidade apoiada, de forma a aumentar a coordenação com a mesma e acompanhar eventos significativos;
Falta de comunicação entre as Operações Psicológicas e outros órgãos de informações	Deve ser melhorada a coordenação com outras agências ou órgãos, de forma a melhorar a recolha de dados;
	Deve ser mantido um histórico do conhecimento de esforços e efeitos por longa data (atendendo ao problema do repositório de dados).

Apêndice C - Limitações de âmbito Contextual

Limitações	Medidas Correctivas
Dificuldade em determinar se um efeito foi provocado pelas actividades das Operações Psicológicas ou se por qualquer outra causa;	Deve tentar criar-se um comportamento que não existia previamente, de forma a melhor entender se o comportamento foi gerado pelas Operações Psicológicas, ou se resultante de outra determinada influência;
Existência de um elevado número de agentes a efectuar comunicações persuasivas em simultâneo, sobre a mesma AA;	Utilização de ferramentas informáticas optimizadas para tratar, correlacionar, e visualizar elevado número de variáveis, tais como as duas ferramentas apresentadas: ArcGIS e <i>Web Ontology Language</i> ;
É matematicamente impossível de determinar a relação causal de um terminado produto e o comportamento gerado por este na AA;	A recolha de dados deve ser feita com base em múltiplos métodos, de forma a criar redundância nas observações;
Não existe capacidade para analisar todos os possíveis factores que afectam o comportamento das AA;	As patrulhas devem ser utilizadas para recolher dados, devendo estas ser alertadas para o tipo de comportamentos a identificar;
A sobrecarga de informação ao nível operacional torna relações de causa efeito irrealistas;	O conhecimento respeitante às atitudes e comportamentos das AA deve ser continuamente melhorado, pois quanto melhor for a análise da cultura, mais facilmente são identificados indicadores de impacto;
As AA nem sempre são possíveis de se aceder;	Mecanismo de <i>feedback</i> para ser usado directamente na AA, como mensagens por telemóvel, <i>email</i> , ou chamadas telefónicas, de forma a atenuar o problema da inacessibilidade da AA;
Dificuldade em colocar os dados, devido à sua grande quantidade, em formato utilizável.	Utilização de meios automáticos de captura visual de comportamento humano.

Apêndice D - Limitações do âmbito das Competências

Limitações	Medidas Correctivas
A maioria dos militares não tem instrução adequada para desempenhar as tarefas relacionadas com a avaliação de eficácia;	Nos cursos de formação de Operações Psicológicas, deveria existir mais horas de contacto com elementos curriculares de psicologia aplicada;
A necessária base científica e educacional para avaliar as operações é inexistente;	Deveriam ser distribuídos aos oficiais algo mais completo que um manual de técnicas, tácticas, e procedimentos;
Os analistas não têm treino suficiente para analisar todos os tipos de relatórios que as Operações Psicológicas podem gerar;	O número de oficiais com mestrado nas áreas de psicologia aplicada ou psicometria deve aumentar, de forma a que sejam preenchidos todos os cargos com indivíduos dotados de elevado conhecimento;
As MOE são, muitas vezes substituídas pelas MOP, devido à falta de base científica para conduzir correctamente as MOE.	Os militares devem ter sólida educação e elevado treino nas áreas de marketing social, relações públicas, sondagens, inquéritos, e produção multimédia;
	Devem ser recrutados novos membros, que sejam academicamente competentes para frequência de programas de doutoramento nas ciências da avaliação;
	Deve ser criada uma instituição exclusivamente dedicada às Operações Psicológicas, com o propósito do desenvolvimento de estudos, assim como ministrar a formação inicial básica, treino intermédio e avançado;
	A escola NATO deve proporcionar treino no desenvolvimento, implementação e avaliação de MOE, de forma a melhor incluir no currículo dos militares estas competências;
	Deve ser tirado proveito do conhecimento estabelecido com o contacto com civis, de forma a identificar quais os conhecimentos e competências que devem ser desenvolvidas nos militares.

Apêndice E - Limitações de âmbito Operacional

Limitações	Medidas Correctivas
Falta de recursos para avaliar os produtos;	Os comandantes devem insistir no desenvolvimento de MOE, e estas não podem ser opcionais;
Uma avaliação detalhada necessita de recursos e fundos, faltando ambos;	O centro de análise deverá conseguir adquirir meios necessários, caso não os possua, através de um processo de <i>reachback</i> ;
Relatórios que ofereciam relevância para uma avaliação de eficácia mais precisa não foram disponibilizados em tempo oportuno;	Os comandantes devem ganhar consciência que não se pode exigir celeridade e, simultaneamente, precisão, pois estes são inversamente proporcionais.
MOE conduzidas de forma incorrecta devido a limitações de tempo e recursos;	
Carecimento de uma avaliação sistemática;	
As MOE implementadas raramente são definitivas;	
MOE são muitas vezes substituídas por MOP;	

Apêndice E – Resumo da Entrevista: Capitão Mesquita

Perguntas	Respostas
Quais as principais dificuldades que se prendem com a avaliação da eficácia nas Operações Psicológicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Nem sempre o decisor deixa claro o que pretende; • Ambiguidade dos Indicadores de Impacto; • Não se consegue fazer uma avaliação de eficácia num reduzido espaço de tempo, nada menos inferior a três meses; • É difícil manter um plano de pesquisa, devido à inconstância da parte do decisor; • Elevado volume de dados, e incapacidade para processar os mesmos. • É muito dispendioso fazer uma avaliação de eficácia. • Falta de recursos.
Qual a importância do pré-teste de produtos? Considera que se fazem os pré-testes necessários? Optimizando este pré-teste, de forma a compreender as potencialidades do produto, seria vantajoso para a sua avaliação de eficácia?	<ul style="list-style-type: none"> • O pré-teste é essencial, porém o seu objectivo é apenas validar o produto, não avalia-lo;
Considera que os questionários são uma ferramenta eficaz para medir a eficácias das operações psicológicas? Quais as vantagens e desvantagens? Existiram alternativas mais vantajosas?	<ul style="list-style-type: none"> • O próprio contacto com a AA altera o seu comportamento, logo corre-se o risco de não medir um comportamento genuíno, mas um comportamento condicionado; • Outros métodos incluem: <i>Passive Listening</i> (rede de informadores dentro da AA), e <i>Media Monitoring</i> • Comportamento e atitude não são sinónimos. Medir uma atitude não é medir um comportamento.
Os estudos sociais desempenham um papel importante para a criação de um produto. Também o são para a avaliação de eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • As ciências exactas, como a estatística, são sempre mais importantes que as ciências sociais, que muitas vezes geram resultados ambíguos; • É possível remover a ambiguidade

das Operações Psicológicas? Considera que estes estudos são suficientes?	através das ciências exatas, como ontologia, nomeadamente a <i>Web Ontology Language</i> .
Que medidas considera que seriam necessárias adoptar de forma a colmatar o problema da avaliação da eficácia das Operações Psicológicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a componente doutrinária; • Para cada problema e para cada tipo de dado deverá ser desenvolvida uma ferramenta específica, com base em criação de modelos relacionais; • Apenas os civis têm formação para trabalhar com determinadas ferramentas para tratamento de dados. Isto não deveria acontecer, pois é muito dispendioso contrata-los para trabalhar em ambiente de conflito

ANEXOS

Anexo A - Princípios das Operações Psicológicas

General. PSYOPS may be conducted in both the long and short term across the full spectrum of military operations. But, whatever the conditions the guiding principles will remain the same. In particular, successful PSYOPS will only result from a comprehensive understanding of the target audience. Without that, understanding PSYOPS is unlikely to be successful and may produce unexpected and potentially damaging second and third order effects.

Effects-based thinking. The starting point for all PSYOPS planning is: ‘what effect have I been asked to generate and what part does it play in the overall plan?’ Target audience analysis (TAA) will advise the planning staff on the specific target audience to produce the desired effect, the conduit through which that effect will be stimulated; and, the type of intervention that should be used.

Understanding. Understanding and empathy are key to PSYOPS; target audience analysis is the tool by which this is achieved. Effective analysis should provide a rich contextual understanding of the cultural, historic and social composition of the target audience, along with a deep awareness of emotive and credible themes and symbols, all of which can be used to affect short-term behavioural and long-term attitudinal change. Knowledge development (including all-source intelligence (ASINT)) is essential to effective understanding. PSYOPS should be empathetic to the target audience’s existing behaviours and attitudes to recognise how they may be changed or reinforced. It is also likely to make us more aware of what may create a negative effect.

Assessment. PSYOPS staff must continuously assess and evaluate the impact of PSYOPS activities to determine what effect (intended or unintended) has occurred in the target audience. Prior to any intervention, PSYOPS staff require baseline data on what represents normal and current perceptions, attitudes and behaviours of the target audience. This evaluation will inform any necessary adjustments to PSYOPS activities and feed into the overall campaign assessment process.

Early integration and coordination. PSYOPS will be coordinated through Info Ops at the operational and tactical levels, to ensure they are integrated at the start of the

planning process, support on-going military operations and are consistent with the overall information strategy and commander's end-state. Coordination is also required to

ensure that other activities by the joint force do not undermine PSYOPS activities and vice versa. PSYOPS effects should be allocated through an integrated targeting process at the heart of operations planning. Staffs and commanders must recognise that effects created through PSYOPS are rarely instantaneous and it will take time to measure their effectiveness and determine if the desired result was obtained.

Timeliness. PSYOPS products must be released at the appropriate time to generate the desired effect when it is required as part of the commander's plan. Rapid exploitation by PSYOPS teams is often critical – thus quick planning, pretesting and approval procedures must be developed to ensure fleeting opportunities can be exploited. Consequently, product approval and release authority must be delegated to the lowest level appropriate to allow this to happen.

Truthfulness. PSYOPS must be based on true information. Using false information is counter-productive to the long-term credibility and success of PSYOPS.

Attribution. To preserve Alliance and PSYOPS credibility, PSYOPS are generally attributable to NATO or a concurring partner nation or organization.

Credibility. The success of PSYOPS depends on their credibility from the target audience's perspective. The use of indisputable facts helps to ensure that PSYOPS products survive the scrutiny of audiences. Conversely, the use of false information has the potential to undermine the credibility of subsequent PSYOPS (even if they are truthful), converting a possible short-term gain to long-term loss. Credibility will also depend on the Alliance's ability to deliver on its promises and meet any obligations made in PSYOPS products.

Consistency. Although specific PSYOPS products may vary according to local cultural requirements, they must all be consistent both vertically and horizontally across the force and nested within the strategic narrative and the overall information strategy.